Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 8570306
Centre d'intérêt: 140

Boivin, Bertrand.

Guide de gestion pour le Cegep de Ste-Foy / Bertrand Boivin. -- [Québec?] : B. Boivin, 1973.
124 f. en foliotation multiple ; 28 cm.

Titre de la couv. "Rapport final de projet d'intervention. Ecole nationale d'administration publique".

Descripteur(s): *Administration scolaire *Conseil d'administration *Perfectionnement des administrateurs *Gestion pédagogique *Enseignement collégial *Objectifs d'éducation *Recherche institutionnelle *Collégial (Niveau)

Les annexes de ce document sont plus importantes que le rapport lui-même dont les dix-huit pages ne font qu'exposer les conditions dans lesquelles ces annexes furent rédigées. L'annexe I est un index de toutes les résolutions adoptées par le conseil d'administration du cégep de Ste-Foy entre le 10 août 1967 et le 19 juin 1973. L'annexe II est une étude des procès verbaux du conseil d'administration et du comité exécutif: 21 questions importantes sont identifiées; dans treize cas, la conduite adoptée par le conseil d'administration est apparue à l'auteur établie sur des bases adéquates; dans huit autres cas, des commentaires appelant des développements ou des reformulations ont été faits. L'annexe III est une analyse du contexte imparti à une politique de perfectionnement des cadres du cégep de Ste-Foy. L'annexe IV est un mémoire de 69 pages sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial tels que perçus par les membres du conseil d'administration du cégep de Ste-Foy, mémoire transmis au conseil supérieur de l'éducation et utilisé au cégep comme instrument d'animation et d'analyse.

Type de document: r

INT
17

GUIDE DE GESTION POUR LE CEGEP DE STE FOY

Bertrand Boivin

Université du Québec
Ecole nationale d'administration publique
31, rue Mont-Carmel, Québec, Qué.
G1R 4A6
Téléphone: (418) 657-2485

20 FEV. 1974

Le 12 Février 1974.

CEGEP de St-Foy
o/s. M. Gyslain Jobin

2410 Chemin Ste-Foy

Ste Foy Québec 10.

Monsieur,

Le soussigné désire, par la présente, obtenir votre avis au sujet de la disponibilité du document (projet d'intervention) dont vous avez été le superviseur.

Le titre du document est le suivant:

Guide de gestion pour le CEGEP de Ste-Foy.

Auteur : M. Bertrand Boivin.

Espérant votre entière collaboration à ce sujet,

Bien à vous,

Marc Alain
Responsable du Centre
de Documentation.

PROJET NO. 17

Distribution du document

Je considère que ce document doit avoir la diffusion suivante:

- Diffusion publique (dépôt légal) ☐
- Diffusion restreinte (sur demande) ☑
- Consultation sur place (centre de documentation) ☐
- Confidentiel (un an) ☐
- Confidentiel (indéfiniment) ☐

Signature : [signature]

S.V.P. retourner à : Ecole Nationale d'administration publique
31, rue Mont-Carmel
Québec, Qué.
G1R 4A6.

INT
17

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT FINAL

DE PROJET D'INTERVENTION

PAR

BERTRAND BOIVIN

4195930
BADADUQ

Décembre 1973

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

HISTORIQUE DE LA GESTION DU CEGEP DE SAINTE-FOY . . . . . p. 2

Le contexte général de l'administration . . . . . p. 2

L'administration pédagogique . . . . . p. 3

NOUVEAU PERSONNEL DE DIRECTION . . . . . p. 4

Son orientation . . . . . p. 5

Son diagnostic actuel . . . . . p. 7

MON INTERVENTION . . . . . p. 8

Premières approches et détermination de ma tâche . . . . . p. 8

Inventaire des politiques adoptées par le CA et le CE . . . p. 9

Avis pour une politique de perfectionnement des cadres . . p. 12

Etude sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial . p. 13

LES EXTRANTS DE MON INTERVENTION . . . . . p. 15

Les extrants tangibles . . . . . p. 15

Les extrants intangibles . . . . . p. 15

EVALUATION CRITIQUE DE MON INTERVENTION . . . . . p. 16

Annexe I: Index des résolutions adoptées par le conseil d'administration

Annexe II: Etude des procès-verbaux du conseil d'administration et du comité exécutif

Annexe III: Le perfectionnement des cadres du CEGEP de Sainte-Foy

Annexe IV: Mémoire du conseil d'administration du CEGEP de Sainte-Foy au Conseil supérieur de l'éducation.

INTRODUCTION

Mon projet d'intervention s'est fait au CEGEP de Sainte-Foy, au niveau de la direction générale.

Je suis professeur au collège depuis janvier 1967 et suis devenu professeur à temps plein en septembre 1967, puis titularisé en octobre 1970. En janvier 1971, je fus désigné par les professeurs pour siéger au conseil d'administration du CEGEP pendant trois ans, charge que j'exerce encore et toujours avec intérêt.

J'ai vécu les derniers mois de l'Académie de Québec, sa mutation en CEGEP de Sainte-Foy, et toute la courte vie de cette dernière institution, d'abord à titre de professeur, puis en plus en tant que membre du conseil d'administration. J'ai donc connu deux directeurs généraux, trois directeurs des services pédagogiques et trois chefs du département au sein duquel je travaille. Cela me met en mesure d'avoir une perception de la gestion du CEGEP de Sainte-Foy depuis le début.

HISTORIQUE DE LA GESTION DU CEGEP DE SAINTE-FOY

Le contexte général de l'administration

Devenir CEGEP en succédant à l'Académie de Québec, cela entraînait deux sortes de conséquences. D'abord cela évitait l'expérience faite par d'autres, de mariages pénibles entre personnels de direction, corps professoraux, genres d'étudiants différents, et aussi l'expérience de la dispersion en campus multiples. La transition pouvait se faire et s'est faite en douce.

D'autre part, l'Académie de Québec jouissait d'une excellente réputation. Elle était reconnue pour le sens d'anticipation que constituait son développement orienté vers les couches sociales populaires et l'excellence de sa réussite éducative sur ce terrain; elle était aussi dans une très bonne situation matérielle. De plus, sa mutation en CEGEP pouvait à bon droit être perçue par ses responsables, les Frères des écoles chrétiennes, comme une consécration de son orientation traditionnelle, en même temps qu'un élargissement de l'éventail de ses possibilités.

En effet, le CEGEP ne se voulait-il pas une démocratisation de l'enseignement post-secondaire en même temps qu'une rationnalisation de l'accès d'une part à l'université, d'autre part au marché du travail? Toutes choses que faisait déjà l'Académie et que dorénavant elle pourrait faire sur une plus grande échelle. La transition qui s'imposait pour l'institution, ses responsables de toujours n'étaient-ils pas les mieux placés pour l'assurer? Les Frères des écoles chrétiennes en ont convenu volon-

tiers, et le gouvernement de même que toutes les catégories participantes dans le milieu impliqué, en ont aussi convenu d'autant plus volontiers que les Frères n'ont jamais ni exigé, ni pratiqué d'exclusivisme sectaire. La transition fut assurée d'une façon foncièrement irréprochable.

Cependant, le CEGEP des cinq premières années, administré d'une façon compétente telle que c'est reconnu, le fut en même temps dans un style qui assurait que son sort n'échapperait pas aux quelques personnes porteuses de la tradition et du prestige de l'Académie. La gestion demeura très centralisée, l'information circula peu, les postes de cadre furent occupés par des personnes qui se connaissaient déjà, et on tâchait de faire prendre conscience au personnel qu'il appartenait à un CEGEP un peu spécial, c'est-à-dire capable d'obtenir du gouvernement des avantages liés à son excellence et profitables pour tous: décisions gouvernementales accélérées, conventions collectives locales plus avantageuses qu'ailleurs sur certains points importants, mise à la disposition des professeurs pour fin de perfectionnement de 75% d'un résidu de la masse salariale annuellement considérable, etc. La conscience de ces avantages adéquatement stimulée engendrait un sentiment d'appartenance et même de fierté indiscutablement peu propice à l'ouverture de l'exercice du pouvoir. Je crois que les psychologues diraient qu'il s'agissait, tant pour les dirigeants que pour les dirigés, d'un "renforcement" (dans le sens d'une confirmation de la justesse) du fonctionnement centralisé.

L'administration pédagogique

L'administration pédagogique en particulier et surtout au

cours des dernières années, a fini par se durcir, se cantonner presque, et est devenue conflictuelle de façon permanente surtout avec les professeurs et la plupart des chefs de département.

Pendant la même période des trois dernières années, une nouvelle loi vint instaurer le régime des négociations collectives provinciales pour les professeurs, ce qui amena ceux du CEGEP de Sainte-Foy, jusque là groupés en une association indépendante, à fonder un syndicat rival militant pour l'affiliation à la CEQ. C'est ce qui arriva, et cela, dans le contexte des négociations, eut pour effet d'accroître le militantisme et les revendications d'information et de participation.

Le contexte se préparait donc pour un changement d'autant plus que le mandat du directeur des services pédagogiques se terminait en mai 1972, et que le milieu escomptait bien qu'il ne serait pas renouvelé.

Mais le destin vint accentuer le changement: le directeur général décéda en avril ou mai 1972. Quant à lui, le directeur des services pédagogiques fit savoir qu'il n'accepterait pas un nouveau mandat. Les deux cadres principaux seraient donc remplacés.

NOUVEAU PERSONNEL DE DIRECTION

C'est donc auprès du nouveau directeur général que j'ai fait mon projet d'intervention. Monsieur Ghyslain Jobin a occupé ce poste depuis juillet 1972; il y est venu de l'extérieur du collège. En décembre 1972, je lui ai parlé officiellement pour la première fois d'un projet d'intervention que j'aurais à faire et de mon intention de le fai-

re dans le cadre du collège. Il s'est immédiatement montré intéressé, et a accepté d'être mon superviseur.

Son orientation

Après cinq mois à son poste, monsieur Chyslain Jobin avait très bien fait connaissance avec son organisme et son milieu et percevait avec acuité les réorientations qu'il estimait devoir instaurer dans la gestion du collège. Les lignes de force de son action seraient la décentralisation administrative, le partage des responsabilités et la gestion en équipe.

Quelque temps plus tard, il consigna ses vues à ce sujet dans un document qu'il discuta avec l'équipe de direction et qu'il soumit au conseil d'administration qui l'approuva. Voici les deux premiers paragraphes de ce document:

"Depuis plusieurs années, les théories modernes de gestion ont évolué dans un sens beaucoup plus libéral que par le passé. En effet, elles font de plus en plus référence à l'équipe de gestion plutôt qu'à l'individu pour des fins de prise de décision, d'évaluation et de contrôle. La gestion participative par objectif a tendance à supplanter l'autocratie administrative qui, à une certaine époque, avait sûrement sa raison d'être.

Imprégné de cette philosophie, le présent document s'inscrit dans le cadre d'une réorganisation administrative du Collège de Sainte-Foy axée en tout premier lieu sur une décentralisation maximum des responsabilités et une participation de plus en plus grande des ca-

dres au processus administratif. En second lieu, il faudrait que cette structure de gestion soit implantée à tous les paliers administratifs du Collège".

Cette philosophie est mise en pratique d'abord par le comité interne de gestion, composé du directeur général et des quatre directeurs de service, et décisionnel "tant dans la préparation des programmes d'action et leur exécution, que dans la poursuite d'objectifs communément fixés et acceptés"; ce comité se réunit au moins hebdomadairement.

Dans le même esprit se réunit, sinon régulièrement, du moins fréquemment le comité interne de coordination, constitué du comité précédent auquel s'ajoute un délégué de l'Association des étudiants, un du Syndicat des professeurs et un du Syndicat du personnel de soutien, et dont le mandat est "d'élaborer, de modifier et de sanctionner des politiques dans les divers champs d'activités de la vie collégiale".

Mais la concrétisation la plus opérationnelle de cette philosophie consiste sans doute dans le degré poussé de décentralisation des responsabilités et des décisions du directeur général vers les directeurs de service et les chefs des vingt départements d'enseignement.

Peu de temps après l'entrée en fonction de M. Jobin, certaines fonctions furent réparties autrement, ce qui amena la création d'un service du personnel et l'embauchage d'un titulaire venant de l'extérieur du collège lui aussi. Ce qui veut dire que, dans l'espace de l'été 1972, une équipe de direction qui était antérieurement de quatre personnes, en devint une de cinq personnes, avec trois nouvelles figures:le directeur général, le directeur des services pédagogiques et le directeur du per-

sonnel, dont deux de l'extérieur du collège, soit le directeur général et le directeur du personnel.

D'où un changement de philosophie, un nouveau style d'administration et plusieurs réalisations dans la mise en place d'outils de gestion modernisés, en particulier par l'élargissement de l'éventail des usages de l'informatique.

Son diagnostic actuel

Maintenant la machine commençant à être assez bien ajustée à son style d'action, l'équipe de direction a plutôt tendance à s'interroger maintenant sur l'orientation et l'itinéraire qu'il convient de lui faire prendre; on s'interroge en somme sur les programmes d'action et finalement sur les objectifs de la maison.

Cet état d'esprit n'est pas présent uniquement au sein de l'équipe de gestion, mais aussi au sein d'une bonne partie du conseil d'administration. Au moment d'adopter le document préparé par le directeur général sur les structures de gestion, le souhait a été émis au sein du conseil de voir élucider les objectifs pédagogiques et institutionnels propres au CEGEP de Sainte-Foy. Et le président du conseil a alors précisé que le document soumis ne constituait qu'un début.

Bref, les couches dirigeantes du collège sont pour ainsi dire mentalement en état de faire le bilan d'une étape et de s'enligner pour une autre étape.

MON INTERVENTION

Premières approches et détermination de ma tâche

C'est dans ce contexte global que mon intervention a cheminé et je vais maintenant en exposer le déroulement.

En décembre 1972, lors de la première rencontre qu'il y eut entre le directeur général et moi-même à ce sujet, le directeur général manifesta son intérêt d'avoir un tel travail fait dans le cadre du collège et accepta le principe de collaborer et d'être mon superviseur. Il fut convenu cependant qu'on n'arrêterait qu'au printemps le sujet de mon intervention, vu qu'elle ne devait se dérouler qu'à l'automne suivant.

En mai 1973, lors de la deuxième rencontre, le directeur général passa en revue avec moi un certain nombre de sujets, à propos desquels il y aurait à mettre au point des politiques et/ou des procédures. Il s'agissait de l'autofinancement du stationnement, de l'utilisation des locaux, des frais de voyages, de l'information dans le collège, du perfectionnement des cadres. Je demandai à réfléchir là-dessus avant de prendre une décision et nous nous entendîmes pour déterminer le sujet de mon intervention au retour de mon stage à l'étranger.

En août 1973, lors de la troisième rencontre, nous envisageons le choix à faire dans le contexte de mes centres d'intérêt et des possibilités de mon retour au collège à un titre autre que celui de professeur. On discute des avenues administratives dans lesquelles je pourrais déboucher, moi et mes conceptions, à la suite de la phase "énapienne" de l'intervention. Ceci nous amène à parler de la répartition des tâches

entre, et de la nomenclature des services administratifs, de même que de la pertinence du statut de cadre actuellement lié à certains postes. Dans cette optique, j'expose les conditions auxquelles je souhaiterais passer de l'enseignement à l'administration. La conclusion à apporter à ce propos est remise à la rencontre suivante.

En septembre 1973, lors de la quatrième rencontre, le directeur général m'explique que le temps n'est pas mûr pour certains changements de la nomenclature administrative et qu'il n'envisage pas d'en faire avant un certain nombre de mois. Cela signifie pour moi que je reviendrai au collège à titre de professeur, et pour mon intervention, ou bien qu'elle devrait être terminée en décembre, ou bien qu'elle se continuerait indépendamment de moi. Dans ce contexte, il est convenu que je vais m'appliquer à la mise à jour de l'état d'ensemble des politiques en cours dans les divers champs de l'administration du collège.

Inventaire des politiques adoptées par le CA et le CE

Il fut donc décidé que je ferais l'inventaire des politiques sanctionnées soit par le conseil d'administration, soit par le comité exécutif, quitte à décider par la suite s'il conviendrait d'approfondir tel ou tel secteur, ou s'il faudrait plutôt travailler au niveau des objectifs déterminant les politiques.

Pour faire cet inventaire, je dus parcourir les procès-verbaux de toutes les séances du conseil et du comité depuis la création du CEGEP, en 1967. Du 10 août 1967 au 19 juin 1973, le conseil a tenu 68 séances et adopté 339 résolutions tandis que du 24 mai 1968 au 8 mai 1973, le comité a tenu 42 séances et adopté 136 résolutions. Comme je

devais mettre ce matériel en ordre pour en faire l'analyse, j'ai jugé bon de profiter de l'occasion pour systématiser cette mise en ordre en faisant un index de résolutions du conseil, index comprenant actuellement 156 mentions et que le secrétaire du conseil a convenu de maintenir à jour. C'est un outil tout-à-fait simple, un peu laborieux à mettre sur pied cependant, mais dont l'utilité s'est vite manifestée par l'usage qu'on en fait déjà. (Annexe I)

Les décisions du conseil et du comité étant devenues accessibles, j'ai identifié parmi elles celles qui révélaient la conduite adoptée dans les questions importantes. Les questions ont été jugées importantes en fonction, soit de leurs répercussions à long terme, soit des droits ou principes mis en cause, soit du temps que le conseil et le comité sont appelés à y consacrer. La conduite adoptée dans ces questions s'est révélée, dans certains cas, pas aussi clairement établie, consciemment voulue, et explicitement motivée qu'elle devait l'être. J'ai remis mon rapport là-dessus avant de partir en stage à Montréal et à Ottawa, soit en octobre, lors d'une cinquième rencontre. La discussion commencée à cette occasion fut cependant suspendue avant d'être vidée et devait être reprise.

Sur 21 questions importantes identifiées, dans treize cas la conduite adoptée m'est apparue établie sur des bases adéquates, alors que dans huit cas des commentaires appelant des développements ou des reformulations ont été faits. Voici les deux listes de ces questions:

Bases adéquates

1) Admission d'étudiants anglophones
2) Admission des cadres aux séances du conseil et du comité
3) Contrat de trois ans (c'est-à-dire pluriannuel) pour déneigement
4) Cadre des nominations au Fonds des Anciens
5) Signatures officielles
6) Politique d'âge de la retraite pour les cadres
7) Perception des cotisations à l'Association des étudiants
8) Structure de gestion du collège
9) Tâche professionnelle des professeurs
10) Fiche périscolaire
11) Publicité des séances du conseil d'administration et de la commission pédagogique
12) L'approbation par le conseil des dépenses supérieures à $10,000.
13) L'approbation par le comité des dépenses supérieures à $1,000.

Bases inadéquates

1) Politique d'engagement et de congédiement du personnel
2) Congé pour élections provinciales
3) Contrôle de l'enseignement
4) Choix de professionnels à honoraires
5) Conditions faites aux dépendants du personnel du collège admis à fréquenter le collège
6) La nomination du directeur général

7) La nomination du directeur des services pédagogiques

8) L'ouverture de nouvelles options

(Annexe II)

Avis pour une politique de perfectionnement des cadres

A mon retour de stage, soit en novembre, lors d'une sixième rencontre, le directeur général me soumit qu'il voulait mettre au point sa politique de perfectionnement des cadres pour bientôt, et me demanda si je voudrais bien lui formuler un avis général là-dessus avant la fin du mois. Il me remit le dossier assez abondant qu'il avait sur la question, et c'est essentiellement sur cette base que je rédigeai mon avis. Il s'agissait principalement de faire le point sur l'état des discussions et des démarches en cours au sein du réseau des CEGEP et du Ministère, et d'indiquer la ligne d'action appropriée dans ce contexte. Je fis une recommandation en quatre points que le directeur général s'est dit prêt à prendre en considération dans l'établissement de sa politique. Voici ces quatre points en bref:

1) Maintenir le remboursement des frais de scolarité pour le perfectionnement de type individuel.

2) Amener les cadres à faire l'analyse des besoins de perfectionnement qu'impliquent pour eux les perspectives de développement du CEGEP de Sainte-Foy.

3) Rendre disponible au perfectionnement de type fonctionnel non financé par ailleurs, la partie du fonds de perfectionnement non absorbée par les remboursements de frais de scolarité.

4) Situer au niveau du directeur général la responsabilité de l'ensemble de la politique locale de perfectionnement des cadres, c'est-à-dire information des cadres, animation première de l'analyse des besoins, attribution des fonds.

(Annexe III)

Etude sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial

Pendant le même temps, le conseil d'administration se trouvait devant le devoir de préparer un mémoire pour le Conseil supérieur de l'éducation, dans le cadre de son étude sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial. Ayant fait une discussion générale sur la question, il demanda au comité exécutif de trouver une façon d'arriver à mettre au point ce mémoire.

Comme cette étude était en quelque sorte un bilan de la réalisation des objectifs qu'avaient les créateurs du réseau des CEGEP, elle n'était pas éloignée de la démarche que j'avais entreprise en mettant à jour l'état d'ensemble des politiques en cours dans notre propre CEGEP. Le comité exécutif ayant décidé de confier à une personne le soin d'interviewer chacun des membres du Conseil d'administration, et de rédiger le mémoire à partir de ces entrevues, le directeur général me proposa cette tâche, vue d'autre part qu'à titre de membre du Conseil, je connaissais les "airs" de l'organisme, en même temps que j'étais connu des autres membres.

J'acceptai la tâche, considérant qu'elle me permettrait, entre autres choses, d'évaluer les réactions des membres du conseil à l'é-

gard du cheminement et de l'orientation des CEGEP en général, mais inévitablement à travers la réalité de notre propre CEGEP, et de là, leur degré de sensibilisation à la nécessité pour notre institution d'expliciter ses objectifs propres, de même que leur perception du rôle revenant au conseil à ce propos. Cette question des objectifs du collège fut en fait le leitmotiv de toute mon intervention.

J'organisai et je réalisai treize entrevues à quoi j'ajoutai mes propres propos. Le mémoire fut rédigé et remis le 17 décembre (Annexe IV).

Par ces entrevues, il m'est apparu que les membres du conseil sont conscients de n'être pas impliqués dans l'orientation de l'institution, qu'ils ont des jugements critiques sur certains aspects de sa vie et qu'ils souhaiteraient intervenir dans l'établissement de ses objectifs. Il se pourrait que cette période pendant laquelle le Conseil supérieur de l'éducation anime un débat qui va durer encore plusieurs mois sur la révision des objectifs de l'enseignement collégial, soit propice pour le déroulement d'un semblable débat concernant les objectifs propres à notre collège et impliquant toutes les instances de l'institution. C'est une opinion à laquelle le président du conseil d'administration s'est montré très réceptif en ce qui concerne son instance. De plus, il pense que, s'il ne revient pas au conseil d'imposer par le haut des objectifs, il lui revient cependant de se commettre en faveur d'un processus devant y aboutir, et de s'y mêler selon les exigences de son rôle. Au sein de l'équipe de gestion, les opinions vont dans le même sens.

LES EXTRANTS DE MON INTERVENTION

Les extrants tangibles

Les extrants tangibles sont les suivants:

1) La fabrication d'un outil de référence, soit l'index de toutes les résolutions adoptées par le conseil d'administration.
2) L'identification et la revue des conduites adoptées soit par le conseil d'administration, soit par le comité exécutif au sujet de 21 questions importantes, avec amorce d'analyse des conduites relatives à huit de ces questions.
3) Une analyse du contexte imparti à une politique de perfectionnement des cadres du CEGEP de Sainte-Foy et une recommandation en quatre points à ce sujet.
4) Un mémoire de 69 pages sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial tel que perçus par les membres du conseil d'administration du CEGEP de Sainte-Foy, mémoire à transmettre au Conseil supérieur de l'éducation, et à utiliser sur place comme instrument d'animation et d'analyse.

Les extrants intangibles

1) Mon intervention m'a amené à avoir six rencontres formelles avec le directeur général et cinq rencontres plus impromptues. Au cours de ces onze rencontres qui doivent totaliser environ vingt heures, nous avons toujours échangé sur des questions administratives relatives au CEGEP et impliquées soit directement, soit indirectement dans ma démarche d'intervention. S'il est bien évident que le profit de ses

heures d'entretien a surtout été pour moi, j'ose croire que mon interlocuteur a pu reconnaftre la pertinence de certaines de mes préoccupations les plus constantes, telles le peu de moyens que l'institution possède pour évaluer son action globale.

2) Par certaines questions et sous-questions que j'ai soulevées au cours des entrevues que j'ai menées auprès des membres du conseil d'administration, de même que par la rédaction de leur propos, je crois avoir contribué intelligemment à amorcer ce qui pourrait être une intensification de l'intérêt et des contributions apportés par cette instance à la vie de l'institution.

EVALUATION CRITIQUE DE MON INTERVENTION

Une première circonstance qui m'était particulière, était le fait que je me trouvais sans expérience administrative concrète, et sans insertion dans aucun champ particulier de l'administration de mon organisme (puisque ma présence au conseil d'administration ne peut être considérée comme une telle insertion). Cela avait pour effet qu'aucun sujet ne s'est imposé d'emblée à moi, en même temps que je n'étais nanti d'aucune autorité indubitable pour en "imposer" un.

Une autre circonstance à signaler est sans doute plus générale chez les auteurs de projet d'intervention. C'est la difficulté de faire coïncider, d'une part les intérêts variés que le déroulement de l'action concrète ne peut manquer d'inculquer successivement à l'administrateur "au boulot", et d'autre part la rectitude d'un projet long et très charpenté "d'un étudiant uni-préoccupationnel", mais pour la réalisation

duquel l'intervenant dépend de son superviseur. Pour ma part, il n'a pas été possible de mettre au point avec mon superviseur une intervention qui aurait pris la forme d'un projet tout programmé. Cela coïncidait assez peu à la fois avec mon tempérament et avec celui de mon superviseur. Selon un autre style, je crois avoir réalisé une intervention très valable et qui convenait bien à mon contexte d'opération.

D'autre part, j'ajouterai les deux considérations suivantes:

D'abord, du point de vue de la logique, mon travail sur le perfectionnement des cadres peut être considéré comme un hiatus dans l'ensemble de mon intervention, dont la trame de fond est plutôt l'état général de l'ensemble des politiques, orientations et objectifs de l'institution. Mais du point de vue de l'apprentissage, je suis particulièrement content, d'une part d'avoir ouvert mes horizons à ce champ précis et d'autre part d'avoir synthétisé en quelques pages une situation qui s'étendait sur plusieurs mois et dans un volumineux dossier.

De plus, l'amorce d'analyse des conduites du conseil d'administration et du comité exécutif relatives à huit questions importantes, aurait mérité d'être poursuivie et approfondie avec le concours des personnes ou services concernés. Cependant, maintenant qu'elles sont identifiées, leur analyse peut toujours être faite encore. D'autre part, l'embrayage dans l'étude sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial, s'est révélé être une continuation tout aussi valable, et même plus appropriée. Si le processus en germe dans la fabrication de ce mémoire devait se développer dans une redéfinition d'objectifs, la redéfinition des politiques touchant, par exemple, l'évaluation de l'enseignement du CEGEP,

la nomination du directeur général et du directeur des services pédagogiques, l'ouverture de nouvelles options, deviendrait automatiquement conséquente. Toutefois, le processus pourrait aussi être itératif, l'analyse des politiques suivies jusqu'ici éclairant le rajustement des objectifs et ce rajustement inspirant des politiques nouvelles.

Au total, j'estime mon intervention très valable, tant par la valeur intrinsèque de ses extrants que par leur concomitance avec l'état d'évolution du milieu.

ANNEXE I

INDEX DES RESOLUTIONS ADOPTEES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, DE LA RESOLUTION NUMERO 1 ADOPTEE A LA SEANCE NUMERO 1, LE 10 AOUT 1967, A LA RESOLUTION NUMERO 339 ADOPTEE A LA SEANCE NUMERO 68, LE 19 JUIN 1973

A

Absences des étudiants aux cours : 90

Académie de Québec, personnel de l' : 7

Fonds des Anciens de l' : 216, 217, 218, 282, 283 284, 285, 286

Achat du Collège : 186

Ajournement de séances du Conseil d'administration : 120, 124.

Anciens de l'Académie de Québec, Fonds des : 216, 217, 218, 282, 283, 284, 285, 286.

Anglophones, Admission d'étudiants : 185

Architectes, Choix d' : 181

Association des étudiants, Cotisations à l' : 15, 19, 82, 101, 135 210, 324, 325.

Aumôniers : 121, 122

Autobus Fournier, Représentations auprès d' : 76

B

Beaux-Arts, Ecole des : 54

Budget de fonctionnement : 59, 102, 147, 195, 237, 313

d'Immobilisation : 12, 13, 146, 196, 238, 299, 300, 314.

révision du .... de fonctionnement : 215, 278.

C

Cadres, Admission des.... aux séances du Conseil d'administration : 269

Retraite : 322

Calendrier scolaire : 63, 66, 143, 162, 191, 251, 259, 281, 333.

Collège, Achat du : 186

Collège, Saint-Lawrence : 153, 154, 161

Commission pédagogique : 34, 37, 38, 41, 49, 74, 77, 83, 84, 93 149, 152, 174, 175, 197, 232, 305, 311, 312, 337.

, Publicité des séances du Conseil d'administration et de la : 295

Commission de transport de la Communauté urbaine de Québec, Représentations auprès de la : 208

Comité exécutif du Conseil d'administration : 43, 47, 81, 115, 142 163, 173, 193, 230, 231, 232, 268.

Comité des griefs du personnel de soutien : 168

Comité de planification : 72

Comité des relations professionnelles avec le personnel de soutien : 167

Comité des relations professionnelles avec les professeurs : 71, 85, 86, 150, 169, 176, 257, 270.

Condoléances à des membres du Conseil d'administration : 111

Congé pour élections provinciales : 164

Congé au Frère Lionel Potvin : 255

C

Congédiement, Procédure d'engagement et de.... du personnel : 119

Conseil d'administration, Admission des cadres aux séances du : 269

Ajournement de séances du : 120, 124

Comité exécutif du : 43, 47, 81, 115, 142 163, 173, 193, 230, 231, 232, 268.

Condoléances à des membres du : 111

Membres cooptés du : 39, 211, 212, 320, 321.

Ordres du jour du : 271, 290, 296, 308, 318, 329.

Présidence du : 79, 140, 172, 228, 274.

Procédures de délibérations du : 27, 33, 276 289, 328.

Procès-verbaux du : 2, 4, 5, 8, 10, 11, 17, 20 23, 26, 28, 35, 40, 44, 45, 48, 51, 52, 57, 60, 65, 69, 73, 78, 88, 92 95, 104, 112, 116, 118, 123, 125, 126, 133, 139, 145, 151, 158, 166, 171, 180, 183, 188, 194, 200, 207, 213, 221, 233, 241, 248, 249, 250, 252, 260, 265, 272, 291, 297, 310, 319, 330.

Publicité des séances du .... et de la Commission pédagogique : 295.

Remerciements à des membres du : 264

Secrétaire du : 1, 273, 309

Vice-présidence du : 55, 80, 141, 172, 229, 275

Conseil régional de la santé et des services sociaux : 266

Construction, Agrandissement par : 22, 24, 25, 184.

- C

Contrats de travaux de : 46, 185, 190, 198, 199, 298.

Soumissions pour travaux de : 50, 189.

Contestation étudiante : 87, 224, 225, 226.

Contrats de déneigement : 14, 136, 214, 279.

, des professeurs : 42

, de travaux de construction : 46, 190, 198, 199, 298.

Contrôleur, Poste de : 6

Convention collective du personnel de soutien : 301.

Convention collectove locale des professeurs : 67, 68.

Convention pratique d'ordre : 70.

Cooptés, Membres .... du Conseil d'administration : 39, 211, 212, 320, 321.

Coordonnateurs de programmes : 242, 315.

Cotisations à l'Association des étudiants : 15, 19, 82, 101, 135, 210, 324, 325.

Cours complémentaires : 49

D

Décès du Frère Hormisdas Gélinas : 256

Déneigement, Contrats de : 14, 136, 214, 279.

Dépenses d'immobilisation : 128, 144, 227, 335, 336.

, supérieures à $ 10,000 : 62, 302, 331.

Devis pédagogiques : 307

Diplômes des étudiants : 114, 117, 155, 192, 203, 209, 236, 262, 280, 306, 317, 334.

D

Directeur général, Poste de : 3, 148, 159, 160, 170, 253, 254, 267, 293.

Directeur des Services pédagogiques, Poste de : 3, 96, 97, 98, 99, 100, 105, 106, 107, 108, 240, 243, 244, 245, 246, 247, 263, 264, 267, 293.

Duchesnay, Ecole de : 54

E

Ecole des Beaux-Arts : 54

Ecole de Duchesnay : 54

Elections provinciales, Congé pour : 164

Engagement, Procédure d'..... et de congédiement du personnel : 119

Enseignement, Contrôle de l'enseignement : 131

, Extension de l'enseignement : 58

Etats financiers : 75, 137, 178, 219, 292

Etudiant (s), Absences des..... aux cours : 90

, Admission d'.... anglophones : 185

, Cotisations à l'Association des : 15, 19, 82, 101, 135, 210, 324, 325.

, Diplômes des : 114, 117, 155, 192, 203, 209, 236, 262, 280, 306, 317, 334.

, Guide de l' : 29, 30.

Exécutif, Comité.... du Conseil d'administration : 43

Extension de l'enseignement : 58

F

Fédération des Cegep : 18, 21, 31, 205, 234, 303

Fiche périscolaire : 339

Fonds des Anciens de l'Académie de Québec : 216, 217, 218, 282, 283, 284, 285, 286.

Frais spéciaux à l'inscription : 15, 19, 101, 135, 157, 204, 258.

G

Gélinas, Décès du Frère Hormisdas : 256

Gestion, Structure de ... du Collège : 323, 332.

Grèves : 156, 251, 287, 288.

Griefs, Comité des ..... du personnel de soutien : 168.

Guide de l'étudiant : 29, 30, 36.

I

Ingénieurs, Choix d' : 182

Inscription, Frais spéciaux à l' : 15, 19, 101, 135, 157, 204, 258.

L

Laboratoires, Location de .... à l'Université Laval : 113, 129, 165

Laval, Location de laboratoires à l'Université : 113, 129, 165.

Location de laboratoires à l'Université Laval : 113, 129, 165.

N

Négociations collectives : 177, 206.

Négociations locales avec le personnel de soutien : 64

locales avec les professeurs : 32, 56

provinciales avec le personnel de soutien : 109

provinciales avec les professeurs : 9, 16, 205

O

Obligations, Emissions d' : 187, 316, 326, 327.

Options, Nouvelles : 91, 130, 201, 202, 222, 223, 239.

Ordres du jour du Conseil d'administration : 271, 290, 296, 308, 318, 329.

P

Personnel de l'Académie de Québec : 7

Personnel, Procédure d'engagement et de congédiement du : 119

Personnel de soutien, Comité des griefs du : 168

, Comité des relations professionnelles avec le :

, Convention collective du : 301

, Négociations locales avec le : 64, 109

, Négociations provinciales avec le : 109, 110

, Salaires du : 134

Planification, Comité de : 72

Poste de Contrôleur : 6

P

Poste de Directeur général : 3, 148, 159, 160, 170, 253, 254, 267, 293.

Poste de Directeur des Services pédagogiques : 3, 96, 97, 98, 99, 100, 105, 106, 107, 108, 240, 243, 244, 245, 246, 247, 263, 264, 267, 293.

Poste de secrétaire général : 6

Potvin, Congé au Frère Lionel : 255

Présidence du Conseil d'administration : 79, 140, 172, 228, 274.

Procédure (s) de délibération du Conseil d'administration : 27, 33, 276, 289, 328.

, d'engagement et de congédiement du personnel : 119

Procès-verbaux du Conseil d'administration : 2, 4, 5, 8, 10, 11, 17, 20, 23, 26, 28, 35, 40, 44, 45, 48, 51, 52, 57, 60, 65, 69, 73, 78 88, 92, 95, 104, 112, 116, 118, 123, 125, 126, 133, 139, 145, 151, 158, 166, 171, 180, 183, 188, 194, 200, 207, 213, 221, 233, 241, 248, 249, 250, 252, 260, 265, 272, 291, 297, 310, 319, 330.

Programmes, Coordonnateurs de : 242, 315.

Professeurs, Comité des relations professionnelles avec les : 71, 85, 86, 150, 169, 176, 257, 270.

, Contrats des : 42

, Convention collective locale des : 67, 68

, Négociations locales avec les : 32, 56

, Négociations provinciales avec les : 9, 16, 205.

, Tâche professionnelle des : 338

Publicité des séances du Conseil d'administration et de la Commission pédagogique : 295

R

Régime pédagogique : 132

Relations professionnelles, Comité des.... avec le personnel de soutien : 167

, Comité des.... avec les professeurs : 71, 85, 86, 150, 169, 176, 257, 270.

Relations de travail au plan provincial : 261

Remerciements à des membres du Conseil d'administration : 89

Rentrée scolaire : 63, 66, 127

Retraite des cadres : 322

Révision du budget de fonctionnement : 215, 278

S

SACCU, Test de : 103

Saint-Georges de Beauce, Séminaire : 94

Saint-Lawrence College : 153, 154, 161

Salaires du personnel de soutien : 134

Secrétaire du Conseil d'administration : 1, 273, 309

Secrétaire général, Poste de : 6

Séminaire St-Georges de Beauce : 94

Signatures officielles : 61, 304

Soumissions pour travaux de construction : 50, 189

T

Tâche professionnelle des professeurs : 338

Test de SACCU : 103

Travaux, Contrats pour.... de construction : 46, 190, 198, 199, 293

, Soumissions pour ..... de construction : 50, 189

U

Université Laval, Location de laboratoires à l': 113, 129, 165.

V

Vérificateurs, choix des : 53, 138, 17[illegible], 229, 277.

Vice-présidence du Conseil d'administration : 55, 80, 141, 172, 229, 275.

ANNEXE II

CEGEP DE SAINTE-FOY

ETUDE DES PROCES-VERBAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE EXECUTIF POUR Y IDENTIFIER LES SUJETS OÙ CERTAINES BASES AURAIENT ETE ARRETEES.

A Monsieur Chyalain Jobin
Directeur général du Cegep de Ste-Foy

Par Bertrand Boivin
Politicologue

Octobre 1973

Pour cette étude des procès-verbaux du Conseil d'administration et du Comité exécutif, j'ai procédé de la façon suivante :

J'ai lu tous les procès-verbaux afin de pouvoir identifier les résolutions adoptées.

Comme les délibérations se déroulent le plus souvent sans beaucoup de formalité, les décisions ne sont pas toujours rapportées dans les procès-verbaux sous forme de résolutions adoptées en bonne et due forme.

J'ai donc adopté quelques critères permettant de sélectionner ce qui devait être répertorié comme résolution adoptée. Les propositions rejetées n'ont pas été répertoriées.

Les critères des résolutions adoptées sont les suivants :

a) ne sont mentionnés ni proposeur ni secondeur, mais il y a évidence d'un assentiment explicite du Conseil ou du Comité, par exemple avec des expressions telles que "il est résolu, ou il est accepté à l'unanimité, ou à la majorité"

b) ne sont mentionnés ni proposeur ni secondeur mais il y a nécessité d'un assentiment explicite du Conseil ou du Comité, par exemple dans le cas des dépenses supérieures à $ 10,000 et à $ 1,000.

c) le proposeur est mentionné

d) le proposeur et le secondeur sont mentionnés.

J'ai numéroté chacune des résolutions adoptées en suivant l'ordre chronologique (Rx à Ry); par la même occasion, j'ai aussi numéroté les séances du Conseil et du Comité, en indiquant aussi la date de chacune de ces séances de la façon suivante :

CA 1967.08.10 SI pour Conseil d'administration, le 10 août 1967, séance numéro 1;

CA 1968.03.28 SS 15 pour Conseil d'administration, le 28 mars 1968, séance numéro 15, séance spéciale;

CE 1968.05.24 SI pour Comité exécutif, le 24 mai 1968, séance numéro 1.

Voici le tableau d'ensemble.

	Conseil d'administration		Comité exécutif	
	Séances	Résolutions	Séances	Résolutions
1967	9 (commence en août)	21	-	-
1968	18	70	9 (commence en mai)	29
1969	12	53	9	29
1970	6	38	5	18
1971	9	50	9	23
1972	10	63	9	30
1973	4 (jusqu'à juin)	44	1 (jusqu'à mai)	7
	68	339	42	136

J'ai construit un index des résolutions adoptées par le Conseil d'administration. Les 339 résolutions adoptées y sont répertoriées à environ 150 mentions; les résolutions pertinentes à chacune de ces mentions y sont identifiées par le numéro d'ordre chronologique.

Si on le veut, on pourrait maintenir cet index à jour; pour ce faire, il suffirait que chaque mention soit inscrite sur une fiche où seraient listés les numéros des résolutions pertinentes; des mentions nouvelles seraient ajoutées au fur et à mesure des besoins.

Si on ne veut pas le maintenir à jour, il suffira de le dactylographier sur feuilles et de joindre celles-ci aux procès-verbaux concernés.

Pour le Comité exécutif, il n'est sûrement pas utile de faire un index, la plupart des résolutions portant sur des sujets récurrents, et les autres étant la plupart du temps traités successivement au Comité puis au Conseil.

J'ai identifié les résolutions adoptées qui me paraissent comporter une certaine orientation permanente ou qui pourraient y donner lieu. La suite du rapport consiste à présenter ces sujets de politique.

POLITIQUE D'ENGAGEMENT ET DE CONGEDIEMENT DU PERSONNEL (CA 119)

Cette résolution du 8 juillet 1969 est la suivante :

"Il est proposé par Monsieur François Lafleur et secondé par Monsieur Jacques Archambault que le Conseil d'administration confie au Directeur général l'engagement de tout le personnel du Collège; confie au Directeur général le congédiement du personnel du Collège en lui demandant de suivre les mécanismes prévus dans les conventions collectives; et que le Conseil d'administration se réserve l'approbation de tout congédiement après avoir reçu la recommandation du Directeur général, pour tout le personnel non couvert par une convention collective ".

Cette dernière partie de la résolution est-elle fondée ? Sinon, la procédure suivie ou à suivre, comporte-t-elle quelque recours pour l'employé ? Quant au reste, le décret, les conventions collectives et le document Jobin sur la structure de gestion du Collège y pourvoient.

CONGE POUR ELECTIONS PROVINCIALES (CA 164 et C. E. 64, 65)

Ces résolutions consistent à déférer la question au Comité exécutif qui décide de faire vaquer les cours le jour du scrutin et de libérer les employés à compter de 15 heures, selon les exigences minimales de la loi électorale, article 262, paragraphe 1 et 2.

Qu'en est-il pour les élections autres que provinciales ?

Le Collège étend-t-il au personnel non syndiqué les provisions du décret (article 5-11.00) en matière de charge publique ?

ADMISSION D'ETUDIANTS ANGLOPHONES (CA 185)

"Le Cegep de Sainte-Foy est disposé à accepter les finissants anglophones du cours secondaire qui, satisfaisant par ailleurs aux autres conditions d'admission, ont les connaissances et l'aptitude nécessaires à la poursuite de leurs études en langue française"

ADMISSION DES CADRES AUX SEANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITE EXECUTIF (CA 269 ET CE 125)

Ces deux résolutions qui visent explicitement le Contrôleur et le Directeur des services aux étudiants permettent à ces deux personnes d'assister aux réunions des deux organismes à titre d'observateurs et de conseillers.

CONTRAT DE 3 ANS POUR DENEIGEMENT (CA 279)

L'annuité du budget du Collège ne semble pas faire obstacle à la signature par celui-ci d'engagements pluriannuels.

CADRE DES NOMINATIONS AU FONDS DES ANCIENS (CA 283)

D'après cette résolution, le mandat de chacun des représentants du Collège au sein du Comité d'administration du Fonds des Anciens est de deux ans et est révocable en tout temps par le Conseil d'administration.

SIGNATURES OFFICIELLES (CA 304)

Cette résolution veut que parmi les cinq personnes qu'elle habilite à signer, la paire de signatures comporte celle d'au moins une des trois personnes suivantes : Jean-Guy Thiffault, Ghyslain Jobin, Jean-Marc Michaud; les deux autres personnes sont Maurice Picard et René Morin.

POLITIQUE D'AGE DE LA RETRAITE POUR LES CADRES (CA 322)

Cette résolution fixe à 65 ans l'âge de la retraite de tout employé du Collège non couvert par une convention collective.

PERCEPTION DES COTISATIONS A L'ASSOCIATION DES ETUDIANTS (CA324)

Par cette résolution, le Collège se déclare disposé à agir comme percepteur des cotisations à condition que l'Association acquière une existence légale et adopte en assemblée générale le principe de la perception à la source et le montant (ne devant pas excéder $ 12.00) de la cotisation.

STRUCTURE DE GESTION DU COLLEGE (CA 332)

Cette résolution approuve et adopte un document préparé par le Directeur général, Monsieur Ghyslain Jobin, et décrivant une structure et une philosophie de gestion inspirées de la théorie de la gestion participative par les objectifs.

TACHE PROFESSIONNELLE DES PROFESSEURS (CA 338)

Par cette résolution, le Conseil d'administration adopte pour 1973/74 un plan de distribution des tâches d'enseignement variant d'une discipline à l'autre selon la prestation de théorie, de laboratoire et de stage.

(CE 32)

Le Comité exécutif est d'avis qu'en cas de diminution de la charge totale d'enseignement au Collège, on doive enlever les charges supplémentaires aux professeurs à plein temps avant de congédier les professeurs à temps partiel.

FICHE PERISCOLAIRE (CA 339)

Cette résolution approuve et adopte le principe de l'établissement d'une fiche péri-scolaire facultative pour les étudiants du Collège, à compter du mois de septembre 1973.

CONTROLE DE L'ENSEIGNEMENT (CA 131)

Comme il a la responsabilité de la liste des personnes proposées pour le diplôme, le Conseil d'administration demande au Conseil pédagogique de lui faire rapport sur les efforts faits pour exercer un meilleur contrôle de l'enseignement dans le Collège.

CONTROLE DE L'OBJECTIF PREMIER DU COLLEGE : LE C. A. EST ASSEZ DEMUNI D'OUTIL EN CE DOMAINE.

PUBLICITE DES SEANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA COMMISSION PEDAGOGIQUE (CA 295)

Cette résolution demande au secrétaire du Conseil de préparer un document de travail sur les modalités de publication des ordres du jour et des résolutions du Conseil d'administration et de la Commission pédagogique, ainsi que sur les possibilités d'accès occasionnel aux séances à des non-membres.

CHOIX DE PROFESSIONNELS A HONORAIRES

CHOIX DES VERIFICATEURS (CA 53, 138, 179, 220, 277)

Le Conseil désigne la même firme de vérificateurs en 1968, 1969, 1970, 1971 et 1972.

CHOIX D'ARCHITECTES (CA 181)

Le Conseil choisit un bureau d'architectes parmi trois qui ont offert leurs services.

CHOIX D'INGENIEURS (CA 182)

Le Conseil mandate le Comité exécutif pour entériner, s'il le juge à propos, le choix que le bureau d'architectes fera des ingénieurs requis.

CHOIX D'UN CONSEILLER JURIDIQUE (CE 73)

Le Comité désigne une firme de Conseillers juridiques à consulter.

CHOIX D'UN ARPENTEUR-GEOMETRE (CE 80)

Le Comité désigne un arpenteur-géomètre.

CHOIX D'UN NOTAIRE (CE 81)

Le Comité désigne un notaire.

N'y aurait-il pas quelques normes souples qu'on pourrait adopter ?

CONDITIONS FAITES AUX DEPENDANTS DU PERSONNEL DU COLLEGE ADMIS A FREQUENTER LE COLLEGE (CE 12)

Le Comité exécutif refuse une demande des professeurs visant à obtenir pour leurs dépendants la gratuité des cours réguliers, de ceux de l'extension de l'enseignement et de l'accès au Centre sportif.

Le CE ne s'est jamais prononcé à nouveau là-dessus.

Le CA n'est jamais intervenu là-dessus.

De plus, trois sujets ont fait l'objet de plusieurs résolutions, mais pour lesquels la façon de procéder pourrait être considérée comme pas suffisamment claire :

LE POSTE DE D. G.

CE	CA	
	3 -	Offre d'un contrat de 3 ans après refus d'un contrat d'un an.
	148 -	Demande d'avis à la C. P. sur renouvellement en sachant qu'un renouvellement serait accepté par l'intéressé.
	159 -	Demande de précisions à C. P. suite à un avis défavorable à un renouvellement.
	160 -	Syndicat des professeurs informé qu'il peut donner avis sur renouvellement.
	170 -	Renouvellement pour 3 ans du mandat de H. G.
111		Le CE range les 14 candidats par ordre de préférence et décide d'interviewer les 7 premiers.
114		Le CE retient G. J. comme candidat soumis à la C. P. et recommandé au CA.

CE CA

253 - Acceptation de la recommandation du CE de nommer G. J. au poste de D. G. pour 3 ans.

254 - Nomination de G. J. pour 3 ans, à compter du 1. 7. 72

267 - Clause garantissant l'intégration au corps professoral.

293 - Approbation du contrat d'engagement présenté.

LE POSTE DE D. S. P.

3 - Offre d'un contrat de 3 ans après refus d'un contrat d'un an.
96 - Acceptation de la démission de F. L.
97 - Que le poste de D. S. P. soit annoncé seulement à l'intérieur.
98 - Annonce par une lettre à tous les professeurs et à "certaines autres personnes".
99 - Candidatures reçues par Secrétaire général.
100 - Que le C. E. agisse comme Comité de sélection, détermine un ordre de priorité et demande avis à la C. P. ; membres du C. A. peuvent assister au C. E.
40 Le C. E. range les 5 candidats par ordre de préférence.
44 Le C. E. départage par vote après entrevue les deux candidats égaux au premier rang.
105 - Demande du C. E. de dévoiler le vote derrière sa recommandation.
106 - Décision que le C. A. vote par bulletin secret.
107 - 9 votes sur 13 seront nécessaires pour être élu.
108 - Nomination de L. P. pour 3 ans à compter, approximativement, du 15. 5. 69.
240 - Comité pour établir la procédure de consultation au sujet d'un renouvellement de L. P.
243 - Retrait du rapport du Comité.
244 - Refus de demander à L. P. s'il accepterait un renouvellement si C. A. lui offrait.
245 - Demande avis à la C. P. sur renouvellement du mandat de L. P.
246 - Comité pour consulter les Chefs de département sur renouvellement du mandat de L. P.
247 - Le Comité aura aussi à consulter 20 professeurs et 30 étudiants.
116 Le CE range les 13 candidats par ordre de préférence et décide d'interviewer les 4 premiers.
263 - Nomination de G. B. au poste de DSP pour 3 ans, à compter d'une date à déterminer plus tard.
264 - Remerciements à L. P.
267 - Clause garantissant l'intégration au corps professoral.

LES NOUVELLES OPTIONS

CE	CA	
	91 -	Adoption des recommandations de la C. P. relatives à techniques : biologiques, radiologiques et de protection civile.
47		Acceptation de la recommandation de la C. P. de retarder d'un an (donc à 1970) l'ouverture de l'option inhalothérapie.
	130 -	Pas de nouvelles options pour 1970/71 tel que recommandé par le DSP.
	201 -	Demande d'autorisation pour offrir le programme inhalothérapie, 2e année, en septembre 1972.
	222 -	Refus de prendre une décision sur rapport de la C. P. sur médecine nucléaire et radiothérapie.
	223 -	Comité de 3 membres du C. A. pour terminer l'étude du problème des 2 options.
	239 -	Demande d'autorisation pour offrir les 2e et 3e années des options médecine nucléaire et radiothérapie en septembre 1972.

Deux autres sujets ont fait l'objet au total d'un grand nombre de résolutions du CE et du CA, soit les dépenses supérieures à $ 10,000 (trois résolutions, à part les cinq relatives au remboursement des dépenses d'immobilisation), et les dépenses supérieures à $ 1,000 (19 résolutions).

Ces résolutions adoptées pour satisfaire à des exigences du règlement numéro 1 du Collège, sont pour la plupart sans doute difficiles à justifier du point de vue strictement fonctionnel de l'administration, mais comme leur passation routinière et, a postériori, absorbe peu de temps et ne fait pas obstacle à une gestion responsable et expéditive, leur valeur informatique pour les participants extérieurs à l'administration peut suffire à les justifier.

Ce travail pourrait se prolonger par une consultation des services pour, d'une part, épurer et compléter cet inventaire de sujets, d'autre part, analyser les sujets qui y apparaîtraient pour corriger les politiques existantes, ou les expliciter, ou encore en élaborer d'additionnelles.

ANNEXE III

AVIS A MONSIEUR GHYSLAIN JOBIN

DIRECTEUR GENERAL DU CEGEP DE SAINTE-FOY

LE PERFECTIONNEMENT DES CADRES

DU CEGEP DE SAINTE-FOY

PAR BERTRAND BOIVIN
POLITICOLOGUE

NOVEMBRE 1973

LE PERFECTIONNEMENT DES CADRES

DU CEGEP DE SAINTE-FOY

I

VOICI COMMENT M'APPARAIT LE CONTEXTE DE CETTE QUESTION.

1. Il exite, au niveau du réseau des Cegep, un organisme (le CODAC de la Fédération des Cegep) qui fait avancer la réflexion et provoque des décisions relatives au perfectionnement des Cadres. Cependant, la politique qu'il cherche à mettre au point avec d'autres Centres de décision (Secrétariat du perfectionnement des administrateurs scolaires, CCPP, et les Centres de perfectionnement de l'ENAP et de la CECM) n'a pas encore atteint le stade opérationnel, et il faudra peut-être compter encore une douzaine de mois avant qu'elle y parvienne.

2. Cependant, certaines idées-force d'une telle politique ont déjà été explicitées au sein du réseau, idées-force parmi lesquelles il est pertinent de signaler ici les suivantes :

a) que la spécificité du réseau CEGEP soit reconnue dans les mécanismes, institutions et ressources de la politique du perfectionnement des administrateurs scolaires;

b) que l'on distingue trois types de perfectionnement pour les cadres des Collèges,

i) le perfectionnement de type individuel

ii) le perfectionnement de type fonctionnel

iii) le perfectionnement de type organisationnel ;

c) que le perfectionnement des cadres des Collèges soit organisé surtout en fonction d'un développement organisationnel ;

d) que le perfectionnement soit fait sur mesure en fonction des besoins de chaque Collège.

3. Le Cegep de Sainte-Foy doit tenir compte des prémisses établies au sein du réseau, mais celles-ci ne peuvent cependant encadrer totalement son action à brève échéance. Pour une période transitoire, il y a donc lieu d'agencer ces données acquises au niveau du réseau avec les données qui prévalent actuellement chez lui, quitte à réajuster cette politique locale au moment où la politique-réseau sera bien établie.

II

VOICI LA POLITIQUE QUE JE SUGGÈRE D'APPLIQUER :

1. Jusqu'à présent, je crois que le perfectionnement des cadres au Cegep de Ste-Foy a pris surtout - sinon exclusivement - la forme de cours suivis à temps partiel, sans dégagement de tâche, mais avec remboursement des frais de scolarité; en somme, un perfectionnement de type individuel. A mon avis, il y a lieu de maintenir cette possibilité d'aide minimale pour les raisons suivantes :

a) certaines personnes peuvent être engagées dans ce genre de démarche et souhaiter la faire aboutir en conservant au moins les avantages qu'ils ont déjà eus ;

b) d'autres personnes peuvent souhaiter entreprendre ce genre de démarche aux conditions prévalantes, personnes auxquelles le Collège aurait mauvaise grâce d'opposer un refus, soit parce que leur ancienneté leur a acquis ce "quasi-droit", soit parce qu'il s'agit d'un diplôme à compléter, soit parce qu'il s'agit d'un projet auquel la personne tient au plus haut point et qu'il ne comporte pas de contre-indications pour le Collège;

c) actuellement, c'est la seule forme que peut prendre le perfectionnement de type individuel, et comme il s'agit là d'un type de perfectionnement qui demeurera toujours désirable, certaines ressources devront toujours lui être consacrées :

d) à toute fin pratique, pour les prochains 12 mois, c'est probablement la seule forme de perfectionnement "tout court" qu'il sera possible de réaliser, étant donné la somme modeste qui est disponible.

2. A part la continuation de l'appui au perfectionnement de type individuel, il y a lieu de mettre en route le processus de perfectionnement de type organisationnel. Une première phase peut être envisagée maintenant, soit celle de l'analyse des besoins de perfectionnement des cadres dans la perspective du développement voulu et attendu du Cegep de Sainte-Foy.

D'abord une telle analyse repose avant tout sur les ressources humaines locales. C'est pourquoi elle n'exige probablement pas de fonds spécifiques - bien que dans l'éventualité du non épuisement du fonds de perfectionnement par les frais de scolarité, le reste puisse servir d'appoint à cette opération sous forme de ressources conseil ou autrement - et peut donc être envisagée avant que la politique pour l'ensemble du réseau ait atteint son stade opérationnel.

De plus, c'est une opération qui s'inscrit dans un processus plus large, déjà amorcé plus ou moins formellement. Il y a quelques mois, le Conseil d'administration a adopté un document préparé par le Directeur général, sanctionnant ainsi une structure et une philosophie de gestion qui élargit et anime la participation des gestionnaires en vue d'atteindre des objectifs. Du côté des Services aux étudiants et des Services pédagogiques, tant leur fonctionnement respectif que leurs rapports mutuels sont actuellement repensés en fonction de leur action auprès des étudiants et des professeurs. Pour sa part, le Directeur général réfléchit sur la possibilité de regrouper les activités administratives selon une nomenclature de services différente. C'est donc dire que la plupart des cadres sont déjà engagés dans une réflexion approfondie sur "le Cegep de Sainte-Foy future manière" Toute cette réflexion sur l'organisation ne se fait sans doute pas sans une référence plus ou moins explicite aux objectifs et caractères propres par lesquels on veut que l'institution ait sa spécificité dans le réseau des Cegep et dans la société régionale et provinciale. C'est dans ce processus de développement organisationnel qu'il s'agit d'expliciter les préoccupations de perfectionnement des cadres pour faire le portrait des besoins en ce domaine.

3. Relativement au perfectionnement de type fonctionnel, la Fédération des Cegep joue un rôle actif depuis plus longtemps de sorte qu'il est possible que ce soit dans ce secteur que la politique- réseau donne d'abord des fruits, c'est-à-dire la mise à exécution

de programmes directement financés par le Ministère. Cependant, si un service du Cegep de Sainte-Foy envisageait à son niveau un programme à l'intention de son équipe de gestion avant que la politique-réseau fonctionne, et que le fonds de perfectionnement ne soit pas asséché par les deux types précédents de perfectionnement, ce genre de programme devrait être considéré comme admissible au financement par le fonds de perfectionnement.

4. La responsabilité de l'attribution des fonds en matière de perfectionnement des cadres doit appartenir au Directeur général. D'abord il ne pourrait envisager de déléguer son autorité sur l'ensemble du domaine, car les décisions en matière de perfectionnement collectif(organisationnel et fonctionnel) ne peuvent relever des Chefs de service; elles ne peuvent relever que du Directeur général. De plus, il ne s'agit que d'un petit nombre de personnes et que d'un petit nombre de services parmi lesquels il lui sera envisageable de faire des arbitrages si cela s'avérait nécessaire. Cependant, pour toute décision en matière de perfectionnement individuel, il devrait être requis de s'enquérir de l'avis du Chef de service concerné. Enfin les cadres de l'organisation, c'est ce qui constitue la première ressource dont un directeur général ait besoin, et c'est aussi la première dont il doit être personnellement responsable de la gestion.

On peut ajouter à cela que le Directeur général du Cegep de Sainte-Foy étant membre du CODAC et du Conseil d'administration de la Fédération des Cegep, il est particulièrement bien placé pour distribuer à ses cadres l'information relative au perfectionnement qui ne leur est pas fournie par d'autres canaux.

III

EN BREF :

1 - Maintenir le remboursement des frais de scolarité pour le perfectionnement de type individuel.

2. Amener les cadres à faire l'analyse des besoins de perfectionnement qu'impliquent pour eux les perspectives de développement qui s'appliquent pour eux les perspectives de développement du Cegep de Sainte-Foy.

3. Rendre disponible au perfectionnement de type fonctionnel non financé par ailleurs, la partie du fonds de perfectionnement non absorbée par les remboursements de frais de scolarité.

4. Situer au niveau du Directeur général la responsabilité de l'ensemble de la politique locale de perfectionnement des cadres, c'est-à-dire information des cadres, animation première de l'analyse des besoins, attribution des fonds.

ANNEXE IV

ANNEXE IV

CEGEP de Sainte-Foy

Mémoire du Conseil d'Administration

du CEGEP de Sainte-Foy

au

au Conseil Supérieur de l'Education

dans le cadre de son étude sur

l'état et les besoins de l'enseignement collégial.

décembre 1973.

TABLE DES MATIERES

		Page
PRESENTATION		
OBJECTIF 1.1		
	Les étudiants	3
	Les professeurs	3
	Les administrateurs	5
	Les parents	5
	Les socio-économiques	6
OBJECTIF 1.2		
	Les étudiants	7
	Les professeurs	7
	Les administrateurs	7
	Les parents	8
	Les socio-économiques	8
OBJECTIF 1.3		
	Les étudiants	8
	Les professeurs	8
	Les administrateurs	11
	Les parents	12
	Les socio-économiques	13
OBJECTIF 1.4.1		
	Les étudiants	14
	Les professeurs	14
	Les administrateurs	16
	Les parents	16
	Les socio-économiques	16
OBJECTIF 1.4.2		
	Les étudiants	17
	Les professeurs	17
	Les administrateurs	18
	Les parents	18
	Les socio-économiques	19
OBJECTIF 1.4.3		
	Les étudiants	20
	Les professeurs	20
	Les administrateurs	21
	Les parents	24
	Les socio-économiques	26
OBJECTIF 2.1		
	Les étudiants	27
	Les professeurs	28
	Les administrateurs	28
	Les parents	29
	Les socio-économiques	29

OBJECTIF 2.2

Les étudiants 30
Les professeurs 31
Les administrateurs 32
Les parents 33
Les socio-économiques 34

OBJECTIF 2.3

Les étudiants 35
Les professeurs 35
Les administrateurs 37
Les parents 39
Les socio-économiques 40

OBJECTIF 3.1

Les étudiants 40
Les professeurs 40
Les administrateurs 41
Les parents 41
Les socio-économiques 42

OBJECTIF 3.2

Les étudiants 42
Les professeurs 42
Les administrateurs 43
Les parents 43
Les socio-économiques 44

OBJECTIF 3.3

Les étudiants 44
Les professeurs 45
Les administrateurs 46
Les parents 46
Les socio-économiques 47

OBJECTIF 3.4

Les étudiants 48
Les professeurs 48
Les administrateurs 49
Les parents 49
Les socio-économiques 50

OBJECTIF 3.5

Les étudiants 51
Les professeurs 52
Les administrateurs 52
Les parents 53
Les socio-économiques 54

OBJECTIF 3.6

Les étudiants 55
Les professeurs 55
Les administrateurs 56
Les parents 57
Les socio-économiques 57

OBJECTIF 3.7

Les étudiants 58
Les professeurs 58
Les administrateurs 59
Les parents 60
Les socio-économiques 61

COMMENTAIRES ADDITIONNELS: sur l'institution cégépienne

Les étudiants 62
Les professeurs 62
Les administrateurs 62
Les parents 63
Les socio-économiques 63

COMMENTAIRES ADDITIONNELS: sur le conseil d'administration

Les étudiants 65
Les professeurs 65
Les administrateurs 66
Les parents 67
Les socio-économiques 67

COMMENTAIRES ADDITIONNELS: sur la présente étude du Conseil supérieur de l'éducation

Les étudiants 68
Les professeurs 69
Les administrateurs 69
Les parents 69
Les socio-économiques 69

ANNEXE I

ANNEXE II

PRESENTATION

Ce mémoire est le compte rendu d'entrevues individuelles menées auprès des membres du Conseil d'Administration du CEGEP de Sainte-Foy. Au cours de la période des entrevues, soit du 28 novembre au 7 décembre, le Conseil comptait 13 membres, dont 12 ont accordé une entrevue. Comme momentanément aucun étudiant n'était membre du Conseil, il a été décidé d'interviewer les 2 étudiants déjà désignés par l'assemblée des leurs et attendant leur nomination.

Les entrevues ont été menées par un des membres du Conseil et ont suivi le "Plan général de l'étude" transmis par le Conseil supérieur de l'éducation à ses consultants, plan auquel furent ajoutées trois rubriques où sont rassemblés des commentaires n'entrant pas dans celles suggérées par le Conseil supérieur.

Les opinions et commentaires des membres ont été regroupés à la fois par sujets et par catégories constituantes du Conseil d'Administration, sauf que l'unique membre coopté a été regroupé avec les membres parents, regroupement qui lui va d'ailleurs très bien puisqu'il est père d'étudiants de niveau collégial. Les catégories apparaissent dans l'ordre suivant: les étudiants, les professeurs, les administrateurs, les parents, les "socio-économiques", ordre où se trouvent rapprochés d'une part les opinants de l'intérieur du collège, et d'autre part ceux de l'extérieur.

Les quatorze personnes interviewées sont les suivantes:

Messieurs

Roland Beaudin	Jacques Côté
Robert Bégin	Ghyslain Jobin
G.-A. Bergeron	Léonce Pelletier
Bertrand Boivin	Francis Porter
Guy Bouchard	Robert-G. Tessier
Réal Bouchard	Jean-Guy Thiffault
Marc Bussières	Robert Weemaes

1.1 Rendre accessible l'enseignement collégial au plus grand nombre possible d'étudiants réguliers et d'adultes, tout en tenant compte des goûts et des talents.

LES ETUDIANTS

Les étudiants mettent deux sourdines au haut degré d'accessibilité qu'ils constatent.

1. La quantité n'a-t-elle pas été augmentée au détriment de la qualité? Ne vaudrait-il pas mieux former moins d'étudiants, mais d'une meilleure façon, par exemple en allongeant le cycle CEGEP pour y étaler le programme et y ajouter des cours actuellement donnés au début de l'université?
2. L'accès au CEGEP est, pour plusieurs, l'accès à un cul-de-sac, car pour plusieurs, le CEGEP ne débouche en effet nulle part. On ne devrait admettre d'étudiants qu'en nombre pour lequel il y a vraiment des débouchés et s'appliquer entièrement à bien les orienter en fonction de ces débouchés.

LES PROFESSEURS

C'est un objectif à propos duquel on a fait un bon bout de chemin. Si la sortie du CEGEP équivaut à la sortie des anciens collèges classiques et instituts de technologie, il est certain qu'il en sort maintenant une plus grande partie de la population. Mais à quel pourcentage de la clientèle potentielle est-on rendu? Et dans quels secteurs de la société se concentre surtout la partie de la clientèle non

rejointe. J'estime que le prochain sens qu'on devrait donner à l'idée de démocratisation devrait être plus que son acceptation numérique, c'est-à-dire qu'il devrait impliquer la convenance de l'enseignement collégial (par son contenu, par ses points de distribution, par ses manières, par ses préoccupations péri-scolaires) à des milieux sociaux à qui ce genre de richesse manque le plus. Pour rendre l'enseignement collégial encore plus accessible, il faut essayer de traverser, par quelque chose de plus que la gratuité scolaire, les barrières autres que strictement financières.

Selon un autre, on a négligé le marché du travail, c'est-à-dire l'après CEGEP; on est rendu à former des chômeurs instruits. Les options se sont décidées souvent selon des pressions politiques, sans coordination entre les CEGEP. Les finissants de mai 1973 sont inoccupés à 50%. L'informatique, par exemple, devrait être dans un seul collège par région et un contrôle provincial devrait se faire sur le nombre total d'étudiants à accepter dans telle et telle option.

Un autre: Est-ce qu'on a les moyens de réaliser un tel objectif? Cependant par rapport à 10 ans avant, il y a plus d'étudiants. C'est un objectif important indépendamment des besoins concrets et immédiats de la société; c'est un objectif social, mais aussi individuel. Social en ce sens que des gens instruits sont plus utiles pour la collectivité; individuel, en ce sens que le citoyen se réalise en apprenant plus que des techniques, c'est-à-dire en participant à tous les niveaux, y compris le niveau politique; d'où la nécessité pour les media de donner de l'information sociale et politique.

LES ADMINISTRATEURS

En ce qui concerne l'accessibilité, l'enseignement collégial l'est nettement plus qu'avant. Beaucoup de jeunes qui n'auraient pas pu y accéder auparavant pour des raisons de coût le peuvent maintenant. Cependant on peut encore se demander si c'est un objectif qu'on atteint suffisamment. Mais là-dessus on n'a pas de statistiques bien précises qui nous permettent de répondre.

Quant à la prise en compte des goûts et des talents, cela semble à l'un des administrateurs, incompatible avec le contexte dans lequel nous vivons. Un système capitaliste comme le nôtre veut que l'éducation collégiale soit considérée avant tout comme un bien de production plutôt qu'un bien de consommation et donc qu'elle soit ajustée avant tout au marché du travail. Il découle de là que certaines options doivent être, et sont en fait contingentées, ce qui veut dire qu'on ne tient pas compte complètement des goûts et des talents.

D'ailleurs cet objectif devrait être relégué au second plan, et c'est l'ajustement au marché du travail qui devrait être au premier plan, étant donné que c'est un objectif plus réaliste dans notre contexte. Aussi faudrait-il que la planification des enseignements à offrir soit faite conjointement par le Ministère de l'Education et par d'autres ministères impliqués dans le marché du travail, tels Industrie et Commerce ainsi que Travail et Main-d'Oeuvre.

LES PARENTS

Les parents considèrent que l'objectif d'accessibilité

est sûrement atteint dans une bonne mesure; les équipements sont plus abondants dans les régions, ce qui fait que sont admis des jeunes qui ne l'auraient pas été auparavant pour des raisons de déplacement et de coût.

Au sujet des goûts, des talents, une opinion veut qu'on en ait peut-être tenu un peu trop compte. Les jeunes ne sont pas déterminés; leurs goûts seraient à développer et leurs talents à orienter. Une autre opinion constate que les ambitions des jeunes sont mieux servies par la coexistence des secteurs général et professionnel dans une même institution, mais que la faculté de choix reste limitée par un contingentement dans certaines options et par la centralisation de certaines autres qui pourraient peut-être être décentralisées.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Excellent objectif, affirme l'un deux. Avec ce que l'on avait avant, l'accès était très difficile, tant à cause des institutions - le secteur public était une espèce de cul-de-sac vers la 9e année - qu'à cause du contexte social qui était lui-même une partie de la barrière.

Un autre parle en termes de progrès considérables, surtout en nombre, car on a laissé en route certains critères de qualité. Comparé à l'enseignement collégial, l'ancien cours classique était meilleur, mais il y a compensation par le nombre.

Un dernier affirme que la démocratisation n'est pas un objectif atteint: l'accessibilité n'est pas complètement réalisée. Elle ne l'est pas dans le secteur professionnel qui ne s'alimente pas dans le

professionnel du secondaire et ne débouche pas sur l'université. Les passerelles secondaire-CEGEP-université devraient exister, non pas pour la majorité optant pour le secteur professionnel, mais au moins pour certains d'entre eux: qu'il y ait une possibilité de promotion verticale.

Sur le plan des goûts, l'objectif est dépassé: on en tient beaucoup trop compte et on ne tient pas assez compte du marché du travail. Cet objectif était mal articulé et mal vendu. On a présenté le CEGEP comme un droit absolument gratuit plutôt qu'un privilège qu'on devait gagner chaque jour.

1.2 Hausser le taux de fréquentation scolaire

LES ETUDIANTS

Rien

LES PROFESSEURS

Si on veut dire par là amener plus de gens à se rendre en 13e et 14e année, oui on a progressé dans ce sens là. Certains prétendent qu'on y est arrivé en rabaissant la qualité de ce niveau d'enseignement; pour ma part je suis d'opinion contraire.

LES ADMINISTRATEURS

C'est un objectif atteint.

LES PARENTS

La hausse du taux de fréquentation scolaire est évidente.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Rien

1.3 *Regrouper dans un même milieu social les étudiants de l'enseignement pré-universitaire et de l'enseignement technique, en vue de rapprocher les futurs "techniciens" et les futurs "professionnels". Faire du collège un milieu pluraliste, sans distinction de race, de confessionnalité, de sexe, d'âge ou de culture.*

LES ETUDIANTS

Objectif louable, mais en fait le collège est parfaitement divisé en deux. La chose se serait mieux faite si étudiants du général et du professionnel étaient dans les mêmes cours plus souvent.

Mais on peut se demander jusqu'à quel point ça peut bien se faire. Les gens du général ont l'impression d'être à une étape en route vers quelque chose de très peu connu (être en concentration sciences humaines n'éclaire pas sur ce qu'est "être avocat") tandis que les gens du professionnel sont en "achèvement" dans une technique qu'ils commencent déjà à pratiquer concrètement. La relation, le contact est difficile; ça fait deux groupes à part.

LES PROFESSEURS

C'est là un objectif important qu'on ne réalise cependant

qu'à moitié. Le milieu social que les étudiants de tous genres expérimentent en commun dans le CEGEP est minimum: il s'agit des lieux physiques, de quelques services auxiliaires, de quelques personnages connus de tous. Leurs études, leurs loisirs, leurs affaires étudiantes (la politique et le gouvernement étudiants), leurs échanges d'amitié se vivent de façon assez cloisonnée au sein des options et des concentrations. Le partage d'un milieu social minimum est quand même déjà quelque chose; c'est déjà de nature à désamorcer des suspicions et des prétentions qui fleurissaient davantage entre écoles de genres différents lorsqu'elles étaient séparées. Peut-on aller plus loin? Peut-être pas; à moins d'avoir des CEGEP moins gros.

Quant au pluralisme, le chemin parcouru en 6 ou 7 ans est énorme, évident et bon. Je souhaiterais cependant qu'il s'accentue en agrandissant l'éventail des âges dans le monde cégépien: plus d'étudiants adultes, des jeunes travailleurs en recyclage, des ex-dropout en réintégration, des personnes du troisième âge meublant leur retraite par l'étude. Le CEGEP doit toutefois garder une identité culturelle forte; pas de CEGEP bilingues et autres trucs de ce genre-là.

Un autre: la réforme visait non seulement à rapprocher ces gens, mais à leur donner la même information; et cela doit être fait. Je ne suis pas d'accord avec la position du Conseil du patronat; on retomberait dans cette dichotomie de ceux qui décident, les patrons, et de ceux qui discutent, les employés. Qu'il y ait un certain clivage entre les étudiants des deux secteurs a un effet possiblement souhaitable sur le corps professoral: le cotoiement des deux sortes d'étudiants garde les professeurs à un niveau moins "intellectuel".

Quant au pluralisme, ça va, c'est réalisé. Revenant à la formation, j'estime que certains instruments intellectuels et humains sont à donner aux étudiants, et qu'ils dépassent le cadre de leur spécialisation. En fait la question n'est pas tant sur le "quoi" que sur le "comment", et j'estime qu'il vaut mieux que les deux sortes d'étudiants restent ensemble. Ce que recherche le patronat, c'est une efficacité.

Selon un dernier, c'est un objectif complètement raté. Les étudiants du secteur professionnel n'ont pas de contact d'une spécialité à l'autre, ni non plus avec ceux du secteur général; ils ont un horaire rempli au complet de cours imposés par les exigences de la spécialité, tout comme ceux du général qui sont en sciences pures. On pourrait peut-être améliorer un peu là-dessus, mais c'est bien difficile.

Au niveau de la fonction de production et dans une préoccupation à court terme, ce n'est pas à l'Etat à fournir un étudiant qui soit immédiatement opérant; les patrons conservent le devoir de donner un entraînement sur place. L'Etat fait l'essentiel, mais chaque branche industrielle doit faire sa part, autrement c'est un investissement beaucoup trop particulier. Il faut dire la même chose à l'université qui s'attend à recevoir des étudiants tout-à-fait formés sur le plan méthode de travail et de recherche; elle a aussi son rôle à jouer.

Un autre: que veut-on rapp ocher: les êtres humains, les salaires, la culture de ces gens là? Les programmes du secteur professionnel se concentrent de plus en plus en spécialisation au détriment de la formation générale; restent seulement le français, la philosophie et la culture physique de général. Sans rien perdre de la valeur de la

spécialité, on pourrait diminuer certains cours de sciences. Les jeunes qui vont dans le secteur professionnel ont presque la dernière chance de s'alimenter sur ce qu'est la société.

LES ADMINISTRATEURS

Le Rapport Parent visait peut-être plus que de "regrouper dans un même milieu social", plus que la simple juxtaposition physique des groupes "techniciens" et "professionnels" telle qu'elle existe maintenant. Car avec le cloisonnement par groupe de spécialisation, le rapprochement n'a lieu que par la "mixité" tout accidentelle de la participation aux activités sportives et sociales. Il est bien possible que la même institution collégiale pourrait donner lieu à une situation bien différente si on l'utilisait d'une autre façon.

Cependant, la situation actuelle est-elle bonne, est-elle mauvaise? "Je me le demande". Les professeurs eux-mêmes préfèrent se retrouver avec des groupes homogènes où les sujets d'intérêt commun sont plus faciles à trouver. Toutefois on n'a pas poussé assez loin l'expérimentation de l'enseignement à des groupes hétérogènes pour s'apercevoir qu'il pourrait peut-être y avoir autre chose que des problèmes. De plus, le cycle collégial est peut-être le seul milieu de l'ensemble de la société où peut se faire la communication inter-groupes. Ne s'est-on pas écarté trop facilement de l'intention initiale, s'il est vrai qu'elle représente une source d'enrichissement?

LES PARENTS

Le pluralisme existe, mais l'objectif de regroupement des futurs "techniciens" et des futurs "professionnels" n'est pas réalisé. La force des choses voulant que ceux qui sont semblables se regroupent, les secteurs se reforment sous un même toit.

Selon un autre, c'est une expérience qui était bonne à tenter, surtout du point de vue administratif. Quant au pluralisme, il n'est pas vraiment réalisé au plan scolaire, mais il l'est jusqu'à un certain point sur les plans social et autres, et cela est souhaitable si on diminue ainsi la hiérarchisation de l'importance des fonctions dans la société. Les étudiants semblent satisfaits de la coexistence de deux secteurs; en tout cas, la contestation ne porte pas là-dessus.

Selon un autre enfin, c'est un objectif noble mais très difficile à atteindre. Le rapprochement futurs "techniciens" et futurs "professionnels" est très peu atteint; on n'a pas consenti assez d'attention et d'efforts pour que ça se réalise. Lors du regroupement des écoles en CEGEP, il y a eu des mariages forcés aux niveaux des administrateurs, des professeurs et des étudiants. et l'intégration humaine ne s'est pas réalisée; c'est de cette situation que découle l'objection formulée par le Conseil du patronat. A noter que la séparation est proposée aussi par ceux qui favorisent une "politique du pire" c'est-à-dire accentuer la distinction pour provoquer un affrontement de classes. Ce serait bon qu'on se penche sur ce problème là, tout en se rendant compte que les distinctions de classes qui se vivent dans les collèges sont celles qu'on vit dans la société.

L'intégration des sexes est réglée. Il n'y a pas d'objection non plus à avoir des étudiants anglophones dans les CEGEP franco-

phones, pourvu qu'on essaie pas de faire des CEGEP bilingues, donc pourvu que ces anglophones s'intègrent à la culture francophone.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Cet objectif n'est pas atteint de façon satisfaisante; il est moins atteint que celui de l'accessibilité. Il y a eu rapprochement entre les étudiants des deux groupes, mais beaucoup reste à faire, et cela exigera beaucoup de discipline de la part de tous.

De l'avis d'un autre, c'est un rapprochement avantageux sur le plan organisation et utilisation des ressources physiques et humaines, mais actuellement la clientèle du professionnel est perdante. Le CEGEP professionnel est trop théorique, ne fréquente pas assez le monde industriel, tel qu'on le faisait dans les instituts de technologie. Il devrait y avoir un stage faisant partie intégrante des programmes du professionnel. Cependant, il ne faut pas redécomposer le CEGEP pour dissocier le secteur général du secteur professionnel.

Un autre trouve que c'est un problème pas facile à résoudre. On peut obtenir des bons résultats par le regroupement ou par la séparation. En fait, on a réalisé davantage une juxtaposition qu'une véritable intégration. De plus, il y a une espèce de ségrégation qui joue contre les programmes professionnels du CEGEP comme du secondaire: ils sont comme un deuxième choix sur lesquels on se rabat uniquement lorsqu'on ne peut accéder au secteur général. Une telle ségrégation départage les étudiants selon leurs ressources vives. Il y aurait lieu d'analyser le travail des orienteurs à ce propos. Bien sûr il reste encore certaines spécialisations professionnelles qui sont assez valorisées pour être

choisies pour elles-mêmes (exemple: les sciences infirmières), mais elles sont rares.

Aussi il faudrait faciliter l'accès à l'université aux diplômés du professionnel, autrement c'est un cul-de-sac pour certains qui voudraient accéder à l'université. Il faut dire que la planification des programmes des CEGEP n'a pas facilité cette possibilité, en accentuant le contenu technique et en oubliant la formation scientifique et générale. Ce danger s'est concrétisé et nous guette partout. Après la formation professionnelle dans un secteur ou l'autre de l'activité, patrons et étudiants doivent comprendre qu'il y a une partie de l'initiation au travail qui se fait au travail.

1.4.1 Créer un lien de participation, en faisant du collège: un partenaire de l'État.

LES ETUDIANTS

Un étudiant trouve que c'est un bon objectif, sans autre commentaire.

L'autre y est opposé: "Ca laisse trop de mainmise au gouvernement. Le milieu collégial devrait être complètement indépendant, comme les collèges privés".

LES PROFESSEURS

Selon un premier: partenaires de l'Etat, les CEGEP ne le sont plus du tout s'il est vrai qu'ils l'ont peut-être été un tout petit peu au tout début. Plus ça va, plus le Ministère avance son rouleau com-

presseur de règlements tâtillons et de normes uniformes; ça devient ridi cule et terriblement coûteux. Quand dans un CEGEP de 3,800 étudiants, on installe un directeur général, une douzaine de cadres, une couple de cents professeurs, une vingtaine de professionnels, pourquoi ne donne-t-on pas l'occasion à toutes ces ressources de donner leur mesure? Avec ce jeune réseau de CEGEP qui atteint maintenant le début de sa maturité, je crois que le gouvernement aurait l'occasion de tenter honnêtement une vraie décentralisation avant qu'on s'engloutisse dans une "poutine" bureaucratique inextricable. Il y a beaucoup de choses que les CEGEP entre eux pourraient faire sans que le Ministère ne vienne "bosser" avec sa rigidité artificielle et démoralisante.

Selon un autre: c'est un objectif très important si "partenaire" ne veut pas seulement dire exécution, intendance, mais aussi élaboration de politique, telle la définition de normes financières, pédagogiques, etc...

Selon un autre, le "partnership" n'a pas été réalisé, loin de là: "Quand on vit sous décret, sous matraque..." Le "partnership" c'est une façon de faire, une façon d'être; c'est une décentralisation au moins en dehors du budget, c'est-à-dire avoir la responsabilité de la manière de faire. Il faut que les conseils d'administration aient plus d'autonomie vis-à-vis du Ministère.

Un autre affirme: "Enlève-moi le décret et on va commencer à participer". Le CEGEP lui-même est complètement lié par ces normes décrétées et pas plus qu'il n'est partenaire de l'Etat, les professeurs ne sont partenaires de ses administrateurs.

LES ADMINISTRATEURS

Rien.

LES PARENTS

Cela ne s'est pas réalisé; c'est plutôt le paternalisme de l'Etat. Etre partenaires de l'Etat, cela se traduirait par une augmentation de l'autonomie pour les CEGEP.

Certains administrateurs se voient partenaires, mais je crois qu'ils ne devraient pas ainsi se déclarer partenaires étant donné la docilité qu'ils ont à l'égard de l'Etat. Les CEGEP ne devraient pas accepter toute politique de l'Etat sans examen critique. Ils doivent partager les préoccupations de l'Etat, mais ne doivent pas être de simples exécutants des directives du gouvernement.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

C'est un objectif très partiellement réalisé. Certains collèges ont été plus partenaires que d'autres qui avaient un peu une phobie de ça, sentant leur autonomie brimée. On poursuivait plus l'autonomie que la collaboration sur des objectifs provinciaux. Souvent le Ministère a créé cet état d'esprit parce qu'il règlemente beaucoup trop de façon détaillée, pas assez sur les principes.

Selon un autre, le CEGEP est beaucoup plus exécutant que partenaire. Ne pourrait-on pas faire l'expérience du budget global, comme on le fait pour les hôpitaux, plutôt que d'avoir un budget tout compartimenté d'avance?

1.4.2 Créer un lieu de participation, en faisant du collège: une institution au service du milieu.

LES ETUDIANTS

Pour chaque interlocuteur l'expression "le milieu" signifie "les étudiants qui sont au CEGEP".

L'un trouve que l'institution essaie de servir le milieu, mais que la densité des rouages ralentit ce service que l'institution doit au milieu. L'autre trouve que c'est encore à faire et qu'on est très loin de là. "Les étudiants ne sont pas là pour l'administration, mais c'est l'inverse. Les professeurs sont traumatisés par l'administration et se reprennent sur les étudiants. L'administration est comme à la tête d'une usine où les professeurs sont les contremaîtres et les étudiants sur la chaîne de montage".

LES PROFESSEURS

Est-ce que l'éducation permanente est au service du milieu en étant ouverte en pratique qu'à ceux qui sont sur le marché du travail? De même la panoplie des cours offerts par le CEGEP n'est pas basée sur une connaissance du milieu.

Selon un autre, au service du milieu économique, les CEGEP le sont pas mal, mais ils sont instrumentés pour pouvoir servir plus que ça. Il y a toute une gamme de besoins sociaux, sportifs, culturels dans chaque milieu que le CEGEP de la place devrait contribuer à inventorier avec précision et à satisfaire. Et pas seulement à l'égard de la clientèle des jeunes, mais à l'égard des autres composantes de la société aussi.

LES ADMINISTRATEURS

Actuellement, les collèges sont, non pas des partenaires, mais des instruments de l'Etat. Pour être au service de leur milieu respectif, pour en réfléter les besoins et surtout pour y répondre, les collèges auraient besoin absolument d'autonomie, d'une autonomie qui leur permettrait de se différencier les uns des autres selon les exigences propres de leur milieu respectif. Il faudrait donc abolir certains contrôles administratifs qui rendent cette adaptation différenciée impossible.

Un collège devrait pouvoir faire l'allocation que lui juge optimale, de toutes les ressources dont il dispose. Ce qui veut dire qu'il devrait avoir un budget global, décloisonné, budget constitué, par exemple, par un montant "x" par étudiant, ce montant représentant le coût moyen provincial d'un étudiant/année de CEGEP. Ses objectifs étant précisés et admis, le collège pourrait utiliser son budget à sa manière pour atteindre ses objectifs.

Pour être au service du milieu, le collège a besoin de l'autonomie dans l'utilisation de ses ressources et c'est le budget qui en est la clé de voûte.

LES PARENTS

Un point de vue affirme que c'est un objectif qui s'est assez bien réalisé, en particulier avec la décentralisation régionale de l'enseignement collégial que constitue le réseau des CEGEP.

Un autre point de vue s'exprime plutôt ainsi: Les CEGEP devraient aider les gens à définir leurs besoins, mais les CEGEP sont

assez distants de la vie du commun des mortels. Ils sont un peu des institutions plaquées dans le milieu. Là-dessus il n'y a pas eu beaucoup d'efforts; les objets d'étude et de recherche des professeurs et des étudiants pourraient être plus proches du milieu par exemple. Au niveau des techniques, il faudrait un rapprochement avec le milieu du travail.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Un premier commentaire est le suivant: les CEGEP au service du milieu, ils le sont. Ils ont réalisé ça en rendant les services disponibles d'une façon tout-à-fait générale, sans rejeter personne ou presque, par l'éducation des adultes aussi, et par la disponibilité de locaux de tous genres. J'ai peine à voir comment ils pourraient l'être plus.

Un deuxième interlocuteur semble compléter le premier ainsi: les CEGEP sont trop dépendants du Ministère, ils n'ont pas assez de marge de manoeuvre pour s'enraciner dans le milieu. Actuellement ce n'est pas facile de s'adapter aux besoins du milieu; il faudrait une plus grande indépendance sur le plan des programmes, des finances, de l'évaluation, du choix de sa vocation comme CEGEP au service de son milieu.

1.4.3 *Créer un lien de participation, en faisant du collège: une institution où toutes les personnes intéressées (administrateurs, étudiants, parents, éducateurs et enseignants) participent à l'administration, à l'établissement des politiques, à la vie même de l'institution.*

LES ETUDIANTS

L'un affirme: "Sur des petits points de gestion interne ça se fait, mais pas sur les questions importantes. Cependant ce serait dur pour des étudiants et des parents d'être des administrateurs en même temps qu'ils ont leurs autres occupations; il y a surtout un problème de temps".

L'autre affirme: "C'est un beau rêve en couleur qui ne s'est jamais réalisé. Les étudiants ne sont que deux au conseil d'administration. Chaque partie devrait avoir un nombre égal de représentants et ce dans toutes les instances de gérance".

LES PROFESSEURS

La-dessus, l'expérience est assez désespérante; il n'y a qu'une infime minorité des gens impliqués qui démontre un intérêt d'ailleurs fort aléatoire. Une première chose qu'il faut bien se dire, c'est qu'il est inutile d'avoir pour objectif d'intéresser toutes les personnes impliquées; il s'agit plutôt d'arriver à intéresser sérieusement une couche minoritaire mais suffisante pour donner le pouls dans chaque catégorie des personnes impliquées. Cependant, il faut que les organismes de décisions du CEGEP cessent de se comporter comme des gestionnaires privés: il faut que l'information circule au maximum, que les huis-clos soient réduits au minimum, que les ordres du jour, les documents de discussion, les procès-verbaux soient disponibles à qui veut s'y intéresser.

Une deuxième chose à se dire, c'est que pour y arriver il faut que les CEGEP soient des centres de vraies décisions, il faut qu'ils

aient de l'autonomie.

Enfin on s'est probablement naivement leurré en pensant qu'avec un conseil d'administration et une commission pédagogique pluripartites, toute la participation pourrait se faire. Je crois qu'il faut plutôt envisager des participations à toutes sortes de degrés (de la consultation épisodique à la co-décision régulière) rendues accessibles aux diverses catégories impliquées selon les enjeux à trancher et par des mécanismes multiples et variés. Ce n'est pas l'affaire de la chambre de commerce de Saint-Clin-Clin de participer à la décision d'avoir ou pas une période de laboratoire dans tel cours de psychologie, mais on peut l'inviter à venir suggérer au CEGEP ce qu'il pourrait faire pour développer les connaissances des jeunes à l'égard du monde des affaires. Quant au laboratoire, la décision devrait se prendre dans le département concerné.

Un autre estime qu'il n'y a pas lieu d'abandonner cet objectif. Au conseil d'administration, cela impliquerait qu'on s'intéresse plus à assurer le débat entre ces groupes, plutôt qu'à canaliser des décisions déjà prises. Depuis le début, le conseil d'administration n'a jamais eu de débat sur les politiques de l'enseignement collégial; il a escamoté cette part importante de sa fonction

LES ADMINISTRATEURS

Aux yeux des administrateurs, l'objectif de participation n'a pas été atteint. Le conseil d'administration et la commission pédagogique n'ont pas donné les résultats qu'on en attendait.

L'un s'interroge et se demande si cet objectif est illusoire. "Et s'il est possible à atteindre, est-ce par ces mécanismes-là qu'on peut y arriver? Je n'en ai pas l'impression. C'est bon d'avoir ces organismes à composantes multiples, mais ce n'est pas parce qu'on les a créés qu'il faut penser qu'on a créé des mécanismes de participation véritable."

Pour remplir la fonction dévolue à la commission pédagogique, il faudrait des mécanismes qui permettraient d'impliquer beaucoup plus de monde. Pour sa part, l'existence du conseil d'administration ne peut garantir par elle-même que la participation du milieu va se réaliser complètement; en plus on pourrait développer des mécanismes permettant aux représentants de rejoindre au moins une partie de leur groupe mandant. Les organismes qu'on a actuellement n'atteignent donc pas l'objectif qu'on avait.

La participation réelle exige une structure tout autre. Et cette structure devrait être celle qui impliquerait vraiment les départements; c'est par là que les étudiants pourraient intervenir aussi. On aurait plus de chance d'obtenir là la véritable participation qui pourrait devenir en certains cas, une participation beaucoup plus que consultative.

Pour l'autre administrateur, l'objectif pris à la lettre est difficilement réalisable. Dans le milieu, il y a trois éléments ayant assez de continuité pour pouvoir participer à une structure de co-gestion: 1) les représentants du milieu socio-économique, 2) les cadres, 3) les professeurs.

Le conseil d'administration ne devrait pas compter de membres mandatés pour moins de trois ans. C'est pourquoi il faudrait repenser la formule de participation des parents et des étudiants au sein d'un conseil d'administration. Peut-être faudrait-il situer ces instances à un autre niveau de participation? C'est ainsi qu'il pourrait exister un organisme consultatif rattaché à la direction ou au conseil, où les parents et les étudiants travailleraient conjointement à la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer la vie collégiale.

Quant aux professeurs, ils ont leur place au conseil d'administration pourvu qu'ils soient mis en situation de porter la responsabilité des décisions à la prise desquelles ils contribuent. Cette situation de responsabilité pourrait être créée par l'implication "ipso facto" des professeurs membres du conseil d'administration dans d'autres organismes de gestion, contribuant ainsi à assurer la continuité du processus de gestion. Ces professeurs doivent aussi agir en tant que professionnels de l'enseignement et non en tant que syndiqués, si on ne veut pas qu'ils soient en conflit d'intérêt, mais plutôt qu'ils représentent l'aspect professionnel de leur rôle.

Il faut ajouter que si on voulait qu'un collège s'établisse de politiques, il faudrait que l'Etat lui consente beaucoup plus de responsabilités. L'Etat a le choix entre prendre la gestion directe des institutions ou bien leur donner les raisons d'être un lieu de participation.

LES PARENTS

Une première opinion se formule ainsi: formellement tous les intéressés sont présents au conseil d'administration, mais ils participent un bien petit peu à l'administration; tout est prévu par des normes. Ils sont guère plus que témoins de ce qui se passe et tout ce qu'ils peuvent espérer, c'est de peut-être permettre d'éviter des erreurs très graves.

La seule décision importante dont j'ai été témoin à ce conseil a été la nomination d'un directeur général et celle d'un directeur des services pédagogiques. Le budget pourrait donner lieu à plus d'autonomie, bien qu'il y ait toujours nécessité de normes. Un conseil devrait pouvoir planifier davantage entre autres les équipements physiques, sinon dans le domaine pédagogique. Dans le domaine du personnel, les conditions de travail ne devraient pas nécessairement être uniformes; il y aurait lieu de tenir compte des différences géographiques.

Une deuxième opinion se formule ainsi: c'est peut-être souhaitable, mais est-ce réaliste; dans les faits c'est très difficile à faire fonctionner. Il y a des limites et on ne sait pas où elles se situent pour chaque cas: par exemple, 3000 étudiants cela signifie 3000 familles répandues sur un bon territoire; je ne sais véritablement pas comment on pourrait amener les parents à participer plus, d'autant plus qu'à ce niveau d'enseignement ils se sentent moins impliqués.

Cependant, les étudiants eux, aidés dans leur organisation, pourraient être plus impliqués, plus actifs. Souvent on leur a dit "participez" et sans les aider ou en les mettant dans des situations qui les

dépassent.

Au niveau des professeurs, une participation articulée est possible s'ils ne sont pas consultés seulement formellement, mais s'ils ont lieu de se reconnaître dans les décisions qui suivent. Présentement, il y a une certaine appréhension entre professeurs et administrateurs; mais pourtant c'est par une contribution des professeurs et des étudiants que le collège pourrait être critique à l'égard de ce que pourrait proposer l'Etat. Pour que les professeurs puissent participer, il faut leur donner les moyens, temps et budgets, pour faire des travaux sur le milieu collégial et ses problèmes.

Une troisième opinion se formule ainsi: il y a un effort pour tendre vers cela. Mais les représentants des parents ont peu de temps à consacrer au conseil d'administration. Et en tant que parent, je n'ai personne avec qui communiquer, faire rapport, consulter. On est là comme individus, excepté la direction qui est là comme groupe. Les socio-économiques ne représentent pas qui que ce soit non plus.

En réalité tout est mis en marche par l'administration, elle-même liée par les directives du Ministère et on opère dans le même sens. Mais il devrait y avoir quelque chose qui rende ça plus vivant, car participer c'est plus que ça. Bien sûr la direction est compétente et tout est bien amené au conseil d'administration. Cependant, certains sujets importants pourraient être amenés pour débat; actuellement ça demeure des réunions d'approbation. On pourrait changer la façon de travailler, en réservant certaines réunions à des questions d'orientation.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

La participation du milieu, cela peut signifier des liens avec les employeurs, les syndicats, les universités, pour faire du CEGEP un centre communautaire de formation. Le milieu du travail est coupé du collège, et c'est pourtant un milieu où s'en vont 50% des étudiants. L'industrie doit être présente à la formation. Actuellement c'est l'éducation, puis quand l'éducation est finie, c'est le monde du travail.

C'est un objectif qui n'est pas réalisé dans l'ensemble. Par les mécanismes mis en place, il y a parfois trop de participation à l'administration détaillée et pas assez à l'établissement des politiques. Tel que structuré, le conseil d'administration est excessivement difficile à maintenir dans son rôle. Ainsi je ne vois pas comment les parents pourraient participer à la vie même de l'institution. On a démocratisé le conseil, mais il est en remplacement continuel, avec des gens motivés de toutes sortes de façon, des gens pour qui c'est la première expérience à ce niveau là; quand ils commencent à se sentir dans le bain, ils partent. Les membres ne sont pas de façon générale engagés vraiement; c'est un siège confortable qu'on oublie quand on est debout. Il y a peu de contributions originales de la part de qui que ce soit.

Selon un autre, il y a des frustrations malgré les bonnes volontés. Il y a des groupes externes au collège qui apportent certains échos de la société, mais qui n'ont leur connaissance du collège que par la direction. Ils peuvent stabiliser la vie du conseil d'administration et en certaines occasions, être vraiment utiles, mais cependant bien de leurs approbations sont des gestes gratuits ou des actes de foi dans la direction.

Le cas des parents, c'est un problème qui n'est pas réglé. On peut se demander ce que signifie la filiation parentale rendue au CEGEP; peut-être n'est-elle plus tellement significative maintenant. On peut se demander aussi comment les gens qui sont là se perçoivent par rapport aux gens qu'ils représentent. S'ils représentaient au sens strict, ça ne pourrait pas marcher. Cependant, il y aurait peut-être là une occasion de maintenir un contact avec leur groupe, au moins à l'occasion des assemblées d'élection; il faudrait explorer les moyens de maintenir les communications avec le milieu.

Enfin, un autre se dit d'accord pour que le CEGEP soit administré par tout ce monde là, mais à condition que chacun y soit en tant qu'administrateur et non en tant que délégué strictement mandaté par son groupe.

2.1 Créer un nouveau cycle d'enseignement qui assure la transition entre le secondaire et l'université, un niveau distinct qui prépare d'une part à l'université et d'autre part au marché du travail.

LES ETUDIANTS

Un étudiant souligne qu'en temps que transition entre le secondaire et l'université le cycle collégial donne une formation générale, mais il ne permet pas à l'étudiant d'avoir une idée de ce que sera vraiment le cours universitaire vers lequel il se dirige et par conséquent d'évaluer s'il est bien orienté; il y aurait donc lieu d'accentuer la spécialisation au sein de la formation générale.

LES PROFESSEURS

L'accès au marché du travail tout autant que l'accès à l'université se trouve grandement rationnalisé, comparé à l'ère pré-CEGEP.

Les divers secteurs économiques sont mieux à même de connaître et d'évaluer ce que le système d'enseignement peut leur fournir; c'est plus clarifié qu'auparavant. Et pour les étudiants, le cheminement est plus "connaissable" aussi qu'il l'était avant; maintenant, on peut accéder "diplômé" au marché du travail soit avec un enseignement secondaire technique, soit avec un enseignement collégial professionnel, soit avec un diplôme universitaire. Les problèmes d'orientation n'en sont pas tous réglés pour autant, loin de là, mais ce n'est pas le cheminement qui cause de la perplexité.

C'est la même chose en ce qui concerne l'université: le cheminement pour y accéder a été simplifié, même exagérément. Il faudrait qu'un étudiant sortant du secteur professionnel du CEGEP puisse accéder à l'université à un moment donné s'il se rend compte que c'est ce qui lui conviendrait le mieux. Je ne pense pas à une passerelle qui serait prévue pour tout le monde, mais une passerelle pour ces cas minoritaires qui se présentent. Le même raisonnement pourrait se faire entre le secondaire technique et collégial.

Un autre point de vue: à ce propos, on a négligé d'avoir d'abord l'accord des universités entre elles sur les seuils à satisfaire, à exiger des étudiants du collégial.

LES ADMINISTRATEURS

C'est un objectif clairement atteint: le cycle collégial s'est vraiment substitué à tous les anciens "couloirs" vers l'université. De plus, depuis un certain temps il existe un comité de liaison entre le

secondaire et le collégial (CLESEC) où l'on s'intéresse à réduire l'impact des exigences universitaires sur le contenu de l'enseignement collégial, pour laisser plus de marge de manoeuvre aux étudiants, afin qu'ils réalisent la raison d'être spécifique du niveau collégial, plutôt que de réaliser un début de cours universitaire. En effet, la nature du niveau collégial est bien connue maintenant; il est mieux départagé qu'avant entre l'université et le secondiare.

LES PARENTS

Il y a eu amélioration de ce côté là. Toutefois, en 1973, les gens des universités sont encore en mesure de distinguer les étudiants provenant de l'enseignement privé de ceux provenant de l'enseignement public, comme c'était possible de le faire en 1952. Et c'est toujours en faveur de l'enseignement privé.

De plus, les étudiants de ce niveau qui sont au secteur professionnel ne peuvent déboucher à l'université; cela serait souhaitable et pourrait ajouter à la polyvalence. Est-ce à ce niveau aussi que devrait se situer la formation de cette tranche de personnel nécessaire entre le technicien et le professionnel (au sens de "praticien d'une profession libérale") ou le scientifique, personnel que j'appellerais les "para-professionnels" et les "para-scientifiques"?

LES SOCIO-ECONOMIQUES

On a donné à ce cycle d'enseignement une allure beaucoup plus universitaire que secondaire, et c'est trop tôt et trop intégral.

Il y a une transition énorme entre le secondaire et le CEGEP, et cette transition occasionne un choc au moment où les étudiants sont encore jeunes. Je ne remets peut-être pas en question le cycle lui-même en tant que distinct, mais son style.

Autre point de vue: globalement ma perception des étudiants qui arrivent à l'université est favorable, tenant compte que l'âge d'arrivée est plus jeune qu'auparavant de deux ans. Leur formation dans les matières scientifiques est meilleure; quant à la formation de la personnalité, ils sont plus actifs, plus curieux, plus critiques. Tout ça est positif. Du côté culturel, je suis moins enthousiaste; le niveau de langue est déplorable quant à la syntaxe, la grammaire et les modes d'expression. Quelle est la cause? Est-ce que ce sont les méthodes pédagogiques (telle la méthode globale d'apprentissage de la lecture)? Est-ce la transformation des modes de communication?

2.2 *Créer un niveau d'enseignement polyvalent, par son double caractère pré-universitaire et professionnel, par la variété de ses concentrations et de ses spécialisations, par la souplesse de ses organismes, par la double préoccupation de formation générale et de début de spécialisation.*

LES ETUDIANTS

C'est un objectif partiellement atteint, mais la variété dans chaque CEGEP n'est pas assez grande. De plus, les gens qui débouchent à l'université et ceux qui débouchent sur le marché du travail n'ayant pas les mêmes visées, un étudiant se demande "si c'est bon de les mettre dans le même poêlon".

LES PROFESSEURS

La souplesse des organismes du CEGEP: ils ne sont pas si souples que ça. Je n'exclus pas que certains enseignements professionnels soient trop poussés. Parfois on exige trop des CEGEP, on exige qu'ils donnent une préparation trop immédiate; il en découle une surcharge des programmes qui compromet la vraie spécialisation et la polyvalence. Ce n'est pas de la souplesse ça.

On n'a pas été trop à la remorque des goûts des étudiants; la pédagogie doit bien plus partir d'eux que de l'objet d'étude. La facilité de changer de concentration existe, mais elle est peut-être moins grande du côté professionnel; cependant la sélection est beaucoup plus sévère dans ce secteur.

Autre chose encore: on n'a pas à faire payer aux étudiants, par des exigences trop fortes, pour les péchés de la société, par exemple en exigeant d'eux une grande correction de la langue française alors que celle-ci est bafouée dans la société. Le rôle du CEGEP c'est d'informer et de former, non d'éliminer.

D'après un autre, les artisans de la réforme de l'enseignement collégial ne pensait pas à la polyvalence uniquement en termes de multiplication des choix possibles d'une spécialité, mais surtout comme un genre de formation qu'il convenait de donner à chaque étudiant. On pensait à initier l'étudiant aux divers grands secteurs du savoir moderne: sciences de la nature, sciences physiques, sciences sociales, mathématiques, langues étrangères, en plus de l'éducation physique, de la philosophie et de la langue maternelle.

Là dessus, nous passons à côté et c'est une grave erreur. La plupart des étudiants sont, par la force des programmes imposés, cantonnés dans un secteur du savoir moderne, et ratent peut-être leur dernière bonne occasion de s'ouvrir des horizons élargis. La formation générale est sacrifiée à une accentuation précocement ou étroitement exagérée de la spécialisation. Et cela vaut pour le secteur professionnel surtout, mais aussi pour le secteur général, en particulier dans les concentrations de sciences pures.

LES ADMINISTRATEURS

On s'est fortement écarté de l'objectif préconisé par le Rapport Parent à ce sujet. Le milieu est polyvalent, mais la formation d'un étudiant ne l'est pas. Dans le secteur professionnel c'est sûr; dans le secteur général c'est à peu près vrai aussi. Et ça s'est fait avec la complicité de la DIGEC. La réflexion fondamentale sur ce qu'est la formation générale n'était pas faite, de sorte qu'on s'écartait de l'objectif plus aisément.

Les possibilités de choix personnel pour l'étudiant ont été balayées. Même plus, les cours communs à tous sont négligés par les étudiants qui suivent les programmes du secteur professionnel alors que ce sont leurs seuls cours hors spécialité. L'étudiant est réduit à cela par une grille de cours professionnels trop lourde. C'est le cas par exemple en techniques forestières et laboratoire médical. En radiologie on vient heureusement de réduire la grille de 31 heures de cours et laboratoires par semaine à 24.

Le travail personnel est un objectif qui a été relégué aux oubliettes par la lourdeur des programmes imposés: 32 heures par semaine dans plusieurs spécialités au professionnel, 26 ou 27 heures dans les concentrations de sciences au général. Le système est axé sur la transmission des connaissances plus que sur l'apprentissage, même si la pratique des laboratoires invite à quelques nuances. On ne devrait pas dépasser 20 heures/semaine (ou 24 heures/semaine dans certains cas) d'activités obligatoires c'est-à-dire cours et laboratoires. Le Rapport Parent parlait de 15 heures/semaine environ.

Donc dans le contexte actuel, on doit dire qu'on ne promeut pas la polyvalence chez l'étudiant, et sa possibilité de choix n'est pas sauvegardée non plus. De plus, les possibilités de se réorienter ne sont pas bonnes au niveau collégial, avec cet accent sur la spécialisation, accent qui se fait sentir jusqu'au secondaire III où l'étudiant est obligé de commencer à s'orienter en fonction des prérequis collégiaux. Il faut s'en prendre aux comités pédagogiques, aux comités de coordination et aux comités patronaux aviseurs (lesquels raisonnent en terme de "produits finis"). Il faut plutôt se rendre compte que l'évolution rapide exige de l'adaptabilité et que la condition nécessaire d'une telle adaptabilité c'est la formation générale.

Cet objectif (2.2) ne se vit pas.

LES PARENTS

Les CEGEP m'apparaissent avoir établi un équilibre dans la proportion de la formation générale et de la formation professionnelle quant au nombre des inscriptions dans chaque secteur. La proportion

visée était différente, mais il faut croire qu'elle ne correspondait pas aux aptitudes et aux goûts.

Il y aurait lieu de diffuser plus d'information sur les besoins de la société, mais il faut se rendre compte ici que c'est très peu prospectif, que c'est immédiat et que par conséquent, on peut difficilement sur ces bases, dicter des proportions de 40% de ceci et de 60% de cela, ou toute autre proportion. Sur le marché du travail, c'est le libéralisme économique qui règne, de sorte qu'il est difficile et même artificiel pour le gouvernement de rationnaliser et de contingenter l'enseignement collégial en fonction de cela.

On devrait attacher beaucoup d'importance à la formation générale parce que les étudiants auront à être professionnellement mobiles, et ça exige beaucoup de connaissances générales.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

La polyvalence permet un fonctionnement plus rationnel sur tous les plans, sauf que le secteur professionnel a été trop cloisonné par rapport à l'extérieur. La spécialisation au niveau CEGEP n'a pas la signification bornée, limitative qu'elle a au secondaire, où il s'agit surtout d'entraîner à une fonction circonscrite; au CEGEP elle doit être moins restreinte et aussi moins poussée sur les détails d'application immédiate. On doit viser une formation générale scientifique dans un secteur scientifique d'activité plutôt qu'une préparation à une fonction déterminée. Cependant, ce n'est pas assez de parler de début de spécialisation, en tout cas pour le secteur professionnel.

D'après un autre: polyvalent, c'est un niveau d'enseignement qui l'est définitivement trop. Ces remarques sont à rapprocher de celles faites sur le trop fort accent mis sur la satisfaction des goûts. On force les choix trop tôt. En même temps, on encourage la facilité, la dégradation, l'étudiant se disant: "si ça fait pas là, je vais me reprendre là". En pré-universitaire, il devrait y avoir beaucoup moins de concentration; on manque la formation générale. Il devrait en être de même aussi au secteur professionnel, par exemple en amenant la spécialisation après une période de formation générale, quitte peut-être à prolonger le cycle. La formation générale devrait être faite de façon plus intégrée.

2.3 *Assurer une meilleure utilisation des ressources matérielles et humaines disponibles, par le regroupement des institutions, la coordination et la planification du développement de l'enseignement collégial.*

LES ETUDIANTS

Il y a une bonne utilisation des ressources matérielles, mais elles devraient pouvoir servir aussi à n'importe quoi d'autre qu'au scolaire. Quant aux ressources humaines, on constate un niveau d'incompétence flagrant chez quelques administrateurs, et, chez les professeurs, il y en a autant de mauvais que de bons.

LES PROFESSEURS

Il n'est pas certain que l'instauration du réseau des CEGEP

ait produit cet effet; les CEGEP pourraient cependant être à la hauteur de cet espoir.

Les ressources matérielles ont été manipulées (regroupées ou créées de toute pièce) tantôt selon des normes administratives d'une uniformité très rigide (par exemple n'autoriser la création de laboratoires de chimie que de 40 espaces/étudiant, pas moins), tantôt selon des jeux de pressions politiques débridées. Dans le regroupement des institutions, des conflits inévitables ont envenimé le climat de certains CEGEP de façon interminable. La gestion des personnels envisagée dans des cadres provinciaux imposés presqu'autant aux gérants qu'aux gérés locaux est le plus puissant germe de pourrissement qui menace les CEGEP.

Sur ce plan des personnels, comme sur ceux de l'utilisation des ressources physiques et de la coordination et du développement de l'enseignement, la place d'honneur devrait être laissée à l'action régionale, c'est-à-dire à la concertation des institutions. Le Ministère n'a pas à disparaître complètement; il devrait devenir organisme de ressources en études et en données, un organisme de support aussi par l'édiction de "principes" cadres.

Une autre opinion: je pense qu'on va devoir en arriver à laisser la chance à certains collèges de développer leurs champs d'excellence.

Autre point de vue: les étudiants arrivent avec une ressource qu'il est du devoir du CEGEP d'utiliser et de rendre utilisable, et non de tout rejeter ce qui n'est pas de première qualité.

LES ADMINISTRATEURS

Une meilleure utilisation des ressources, c'est un objectif que le CEGEP permet d'atteindre, mais pour l'atteindre était-il nécessaire de créer des collèges aussi gigantesques que ceux qu'on a? Pour une bonne utilisation de l'équipement matériel, il n'était pas nécessaire d'aller si loin. Le Rapport Parent prévoyait environ 1,500 étudiants par institution collégiale, ce qui permettrait, avec une répartition à 50/50 entre le général et le professionnel, de donner toutes les concentrations du général;quant aux options professionnelles, il faudrait qu'elles soient mieux distribuées entre les régions et les CEGEP, surtout qu'il y ait moins de dédoublement.

Le problème de l'anonymat est directement lié à ce gigantisme. Il fallait grossir, mais pas tant que cela. Même en ce qui concerne les ressources humaines, il y aurait quand même possibilité de constituer des équipes départementales valables dans des collèges moins populeux, pourvu que chacun n'éparpille pas son activité dans un éventail trop vaste d'options professionnelles.

La coordination et la planification. Ce sont là des choses qui ont été vraiment mal faites. Deux points sont exposés respectivement par les deux administrateurs.

Le premier point: les collèges se sont développés au petit bonheur et au gré de bien des pressions politiques, tant pour leur création que pour l'ouverture d'options additionnelles. Maintenant, il va falloir faire après coup ce qu'on aurait dû faire avant, c'est-à-dire mettre de l'ordre, par exemple en ne confiant qu'à un seul collège par

région (au lieu de deux ou trois parfois) des options comme informatique, assistance sociale, etc... Or, cette coordination et cette planification vont toujours manquer tant que le soin en reviendra à la DIGEC, d'abord à cause de la faiblesse notoire du service qui en est chargé et aussi parce qu'alors les collèges ne s'impliquent pas de façon pleinement responsable. Ce qui revient à la DIGEC, c'est le soin de planifier ces options qui ne peuvent être qu'uniques dans la province (comme l'année terminale des techniques forestières) et de donner aux collèges les moyens de faire des plans de développement. Il faut que ces plans se fassent sur une base régionale, par coordination (non par intégration) entre les collèges; c'est la forme que doit sans doute prendre la régionalisation. Déjà, dans la région de Québec, six CEGEP pratiquent ce processus de planification par coordination.

Le second point. La coordination et la planification sont contrariées par les conditions actuelles d'existence des institutions privées dans le réseau. D'abord celles-ci sont des créations politiques. Ensuite, il faudrait les soumettre à un régime uniforme avec les institutions publiques, premièrement en les assujettissant au contingentement dans certains programmes comme le sont les institutions publiques, et deuxièmement en appliquant aux deux espèces d'institution un même processus d'accréditation comme ça existe ailleurs en Amérique du Nord.

Cette accréditation serait faite par un organisme gouvernemental, s'inscrivant en fonction de service, par rapport aux institutions d'enseignement et non en ligne d'autorité. Il y aurait lieu aussi que les universités soient impliquées dans ce processus d'accréditation. En plus d'être rendu public, le résultat de l'accréditation devrait

être repris périodiquement (à tous les trois ou cinq ans). De plus, on pourrait y lier le système de subventions, et rendre le degré d'autonomie de chaque institution publique proportionnel à son degré d'excellence, donnant ainsi un caractère incitatif à l'accréditation.

Enfin, les institutions privées étant là pour créer une saine concurrence avec le réseau public, elles devraient être accessibles à tous sans distinction de fortune. La seule différence d'accessibilité entre les institutions privées et les institutions publiques ne devrait se situer qu'au niveau de l'excellence scolaire de l'étudiant, les meilleurs pouvant accéder aux institutions les mieux cotées. Dans le secteur privé, la contribution financière requise de l'étudiant pourrait être assurée par bourse plutôt que par les parents lorsque ceux-ci sont incapables d'en défrayer les coûts.

LES PARENTS

Pour un interlocuteur, oui c'est un objectif qui a été passablement atteint. Il soulève cependant la question suivante: est-ce qu'on a trop regroupé, est-ce que les boîtes sont trop grosses?

Pour un autre, ce qui existait matériellement avant a rendu difficile une utilisation rationnelle. On a fait beaucoup d'efforts à cette fin et justement parfois au détriment des relations humaines des personnes regroupées. Et le secteur privé a exploité la situation en marchandant la cession de ses écoles contre des pouvoirs, des postes et des prix exagérés.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Pour l'un la polyvalence permet une meilleure utilisation des ressources matérielles et humaines disponibles.

Pour un autre, l'opinion est la suivante: en théorie c'était réaliste de vouloir une telle chose. Mais les institutions qu'on voulait remplacer et celles qui ont remplacé sont si différentes qu'il est difficile de comparer ce qui en résulte en matière d'utilisation des ressources. Cependant plus le statut d'une organisation devient public, plus il y a une diminution quasi-automatique de rendement, car il devient difficile de garder une motivation à tous les éléments: plus l'institution est largement publique, moins elle est motivable. Ca peut marcher, mais ça reste peu rentable.

3.1 Assurer à l'enseignement collégial les ressources physiques et financières (constructions, équipement, laboratoires) requises pour un développement rapide.

LES ETUDIANTS

Dans notre collège, les moyens physiques constituent une réussite. Cependant si toutes les ressources sont assurées à l'enseignement collégial, cela ne veut pas nécessairement dire qu'elles sont fournies à l'étudiant.

LES PROFESSEURS

C'est un objectif qui a vraiment été pris au sérieux.

Il faudrait se pencher sur la question suivante: quelle grosseur optimale un CEGEP doit-il avoir et ne pas dépasser? Est-ce 2,000? 4,000? 15,000? En matière de coordination, les problèmes d'un CEGEP de 2,000 ne sont pas assimilables à ceux d'un de 15,000.

LES ADMINISTRATEURS

A ce sujet, il y a eu un très gros effort de fait; il n'y a pas grand chose qui ait été épargné. Mais les budgets sont trop cloisonnés; il est difficile à un collège d'administrer en fonction de priorités. Il faudrait plus de souplesse au sein du budget, c'est-à-dire moins d'enveloppes budgétaires distinctes, des règles de transfert moins rigides: en somme laisser beaucoup plus de place à l'autonomie.

LES PARENTS

Voici un premier commentaire: parfois on a l'impression qu'il y a eu des constructions seulement pour payer des honoraires d'architecte. On doit être capable de planifier à plus long terme une utilisation "plus optimale" des ressources.

Un autre: oui, c'est un objectif atteint; les CEGEP sont bien pourvus. Peut-être pas leurs bibliothèques cependant. A Sainte-Foy son cadre physique en particulier est pitoyable; dans ce CEGEP il semble y avoir plus de "facilités" pour le sport que pour le travail individuel et d'équipe.

Autre interlocuteur: est-ce que les CEGEP sont mieux équipés que ne l'étaient les institutions auxquelles ils ont succédé? Ils

le sont sans doute, mais ces institutions seraient peut-être devenues aussi bien équipées; je ne sais pas. Les écoles techniques étaient peut-être mieux servies. Mais c'est à ceux qui ont vécu les deux régimes de le dire.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Les ressources physiques et financières ont été assurées; les CEGEP ont été bien pourvus là-dessus. En 5 ou 6 ans, faire ce qui a été fait, c'était pas mal rapide. C'est un objectif qui a été atteint.

3.2 *Doter les collèges de meilleurs services: orientation, santé, placement des étudiants, bibliothèque, audio-visuel, recherche, aide pédagogique individuelle.*

LES ETUDIANTS

On devrait plutôt essayer d'humaniser le milieu. En faisant appel à ces services-là, l'étudiant a l'impression qu'on le prend en pitié, qu'on lui fait la charité plutôt que d'être à son service.

LES PROFESSEURS

Selon l'un d'eux, les services énumérés sont de deux catégories et à l'intérieur de chaque catégorie la parenté est si forte que si on ne parle pas d'intégration, il faut parler de coordination et de communication intense entre les services. Les services d'ajustement dans l'univers scolaire: orientation, aide pédagogique individuelle, santé, placement; il ne faudrait pas que les étudiants se fassent renvoyer

d'un spécialiste à l'autre pour faire ausculter séparément chaque dimension de leur problème. Les services d'appui pédagogique: bibliothèque, audio-visuel, recherche; ce ne devrait pas être des services de stockage et de conservation de matériel, mais bien des aires ouvertes aux professeurs et aux étudiants, en particulier par la qualité des outils de référence (les catalogues de bibliothèque par exemple) qui devrait être encore plus grande que dans les universités, parce que les étudiants ont des habiletés moins développées.

LES ADMINISTRATEURS

L'aide pédagogique individuelle est un service sous-développé (ici en tout cas) en bonne partie parce que le collège lui-même ne donnait pas l'accent à ce service. Qu'on pense à la clientèle adulte par exemple. En ce qui concerne l'audio-visuel, je ne suis pas sûr que parfois on ne soit pas allé trop loin, qu'on n'ait pas gaspillé en "gadgets".

LES PARENTS

Voici une première opinion: je me demande s'il n'y a pas une faiblesse du côté aide pédagogique individuelle: les jeunes sont parfois perdus. Ces services n'occupent pas la place qu'ils devraient avoir dans le budget; ça n'a pas suivi l'évolution des budgets. Il y aurait peut-être lieu d'accentuer.

En voici une seconde: ce n'est sûrement pas pire qu'avant; il y a des choses qui n'existaient pas avant, tel le placement des étudiants. Cependant, en ce qui concerne l'introduction à l'université, ce n'est probablement pas mieux; c'est peut-être plus administratif, car

dans le passé, les collèges avaient des relations particulières avec une université ou une autre, ce qui pouvait faciliter le passage aux étudiants.

Quant aux services aux étudiants, il y en a plus qu'avant, mais il n'y a peut-être pas plus de contact. C'est une chose à laquelle il faut accorder plus d'attention; les CEGEP sont des petites villes exigeant de nouveaux services parce que la vie là provoque d'autres problèmes. Cependant, on obtiendra une meilleure évaluation de ceux qui ont vécu les deux régimes, des professeurs en particulier.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Du côté pédagogique, beaucoup de choses ont été réalisées compte tenu des contraintes financières en particulier, ces ressources n'étant pas illimitées. En effet, beaucoup de services ont été assurés de façon raisonnable.

3.3 Recruter un personnel qualifié, lui donner un encadrement amélioré et favoriser les relations maître/étudiant.

LES ETUDIANTS

Les relations maître/étudiant sont difficiles: "On a fait des professeurs de vulgaires fonctionnaires".

Pour les favoriser, il va falloir cesser de toujours invoquer l'aspect financier. Il faut payer pour y arriver, car un professeur pour 40 étudiants qu'est-ce que ça vaut pour la relation maître/étudiant? On pourrait y arriver si on cesse de compter "un sou sur un sou".

LES PROFESSEURS

Si la norme de un professeur par 15 étudiants est un encadrement, c'est le moment de signaler que dans les CEGEP qui donnent des options techniques, elle devient impossible; il faut qu'il y ait une pondération de cette norme.

D'après un autre: si on s'était préoccupé de cette dimension aussi tôt et aussi intensément qu'on s'est occupé du béton, il y aurait de l'espoir. Mais la volonté de le faire n'est pas diffusée partout chez les administrateurs, chez les fonctionnaires, chez les professeurs. En tout cas, on ne la sent pas dans le gouvernement, exception faite du Conseil supérieur de l'éducation depuis son rapport sur l'activité éducative.

Les professeurs auront beau être les plus qualifiés du monde si vous leur imposez des normes pédagogiques encarcaneuses les inspirations venant des relations avec les étudiants vont se tarir dans le subconscient même. Si en plus, vous leur décrétez leurs conditions de travail et si vous les classez unilatéralement dans une classification patronale pour fins de traitement, vous avez dit le fin mot de la considération que ces professionnels de l'éducation peuvent attendre des "responsables de l'éducation" et de la société qui les suit.

Actuellement, on parle de revoir le régime pédagogique; c'est nécessaire et il est possible que la relation maître/étudiant y trouve un peu son compte. Mais il est encore plus nécessaire que les responsables de l'éducation et le reste de la société réévaluent leur attitude à l'égard de la profession d'enseignant.

LES ADMINISTRATEURS

Je pense que d'une façon générale la qualification du personnel est bonne, mais il y a des lacunes quant à la formation proprement pédagogique.

Si l'encadrement n'est pas un leurre (ce qu'il est peut-être), il faut le penser au niveau du département et penser un encadrement qui n'est pas qu'administratif.

L'état de la relation maître/étudiant qui régnait dans des collèges classiques de cinq ou six cents étudiants est-il bien pensable dans des collèges populeux de même seulement quinze cents étudiants? Il faut aussi se demander si l'état de cette relation est dû au système, ou si des facteurs comme l'usage des laboratoires, l'alternance d'un grand groupe avec des sous-groupes, le tutorat (formules diverses qui sont encore à explorer) peuvent être déterminants. Il faut signaler ici que les groupes professionnels compartimentés qu'on déplore du point de vue formation générale polyvalente, sont appréciés du point de vue de la relation maître/étudiant.

LES PARENTS

Maintenant que le réseau est en place et rodé, le Ministère n'aurait plus à s'imposer autant par-dessus le personnel de chaque CEGEP.

Je pense que le personnel enseignant est tout aussi qualifié qu'il l'était dans les collèges privés. Les CEGEP ont exercé un attrait sur les enseignants qui se sont bien préparés et qui s'améliorent.

L'expérience est encore jeune et constitue à la fois l'apport d'un dynamisme et l'appel à l'établissement d'une certaine tradition. Par les articles et les travaux publiés, on voit qu'il y a là un potentiel intéressant. Quant à l'encadrement, il ne faut pas trop encadrer les professeurs; je souhaite plutôt qu'on leur donne des moyens et des conseillers.

Autre point de vue: les disponibilités n'étaient pas énormes d'abord, mais maintenant il y a plus de maturité, les gens entrent dans la profession d'enseignant après s'être "stabilisés". Aussi l'encadrement s'est amélioré. Quant aux relations maître/étudiant, on constate d'abord que la contestation étudiante n'est pas contre les professeurs, mais contre l'administration. Mais qu'est-ce qu'un CEGEP peut faire pour cela? Et d'ailleurs, y a-t-il vraiment des problèmes de ce côté là? Il me semble que non.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Pour l'un, l'opinion est la suivante: du point de vue personnel, les choses s'améliorent beaucoup; c'était impossible de croître si vite et en même temps d'avoir un personnel qualifié. Quant à l'encadrement, ça s'est assez mal réalisé, mais c'est comme pour le personnel de base, il y a des progrès considérables; il se crée une compétence nouvelle qui n'existait pas avant. En ce qui concerne les relations maître/étudiant, elles ne sont certainement pas meilleures qu'auparavant; il m'apparait qu'il y a eu recul au point de vue de la qualité. Les parents échappent leurs enfants à cet âge et le CEGEP ne constitue pas un remplacement des parents, ce qui jette le désarroi chez eux d'ailleurs. Le style trop universitaire qui comporte une trop grande liberté est ici en cause.

Pour un autre l'opinion est la suivante: il y a le phénomène de la réputation des CEGEP. Dans le milieu secondaire, on dit que le CEGEP ressemble trop à l'université, que l'acte pédagogique n'est pas valable, que la relation maître/étudiant n'est pas bonne, que l'évaluation pédagogique est "mystérieuse". Quel moyen peut-on prendre pour contrôler la validité de l'enseignement? La commission pédagogique ne pourrait-elle pas être l'intermédiaire à ce propos entre le département et le conseil d'administration? Est-ce que le milieu collégial a les moyens d'encadrer les étudiants et d'évaluer son activité éducative à leur égard?

3.4 Coordonner et assurer la pertinence des programmes qui préparent à l'université et hausser le niveau des études.

LES ETUDIANTS

La pertinence des programmes du secteur général laisse à désirer. En suivant le programme de CEGEP no. 0.31 qui donne accès à la faculté de droit, on n'y apprend rien en droit. Les étudiants ont une mauvaise préparation à l'université. Le gouvernement devrait consulter davantage le milieu universitaire, plutôt que de définir lui-même les programmes.

LES PROFESSEURS

Je suis d'avis que la preparation à l'université ne doit pas vouloir dire "début de l'université", mais "formation suffisante pour l'université". Les CEGEP doivent faire comprendre aux universités qu'elles ont des exigences de pré-requis dans bien des cas abusives; ces exigences conditionnent indûment l'enseignement collégial, pénalisant sur-

tout les possibilités de formation polyvalente. Les CEGEP doivent consulter les universités, mais ils doivent rester maîtres de décider de la nature de l'enseignement au niveau collégial.

LES ADMINISTRATEURS

Le réseau collégial a servi à coordonner et à assurer la pertinence des programmes qui préparent à l'université; les liens université-CEGEP aboutissent maintenant à la coordination qu'il faut pour cette pertinence.

Le niveau des études a été haussé dans certains cas, dans d'autres non; cela dépend des anciennes écoles auxquelles on pense: il est meilleur maintenant qu'il l'était dans les instituts de technologie.

LES PARENTS

Selon un parent, il y a un danger: c'est de considérer l'université et de se dire "elle exige telles sortes d'étudiants, on va former ces sortes-là d'étudiants". Les CEGEP devraient être capables de discuter avec les universités à propos des étudiants que les collèges entendent former; mais les universités n'ont pas le droit de commander des étudiants sur mesure. L'université a des choses à dire, mais elle n'a pas autorité sur les CEGEP; qu'il y ait une coordination qui se fasse c'est suffisant. Il n'est pas nécessaire que tout soit trop stéréotypé, il faut laisser place à une certaine initiative.

Selon au autre: il y a lieu à amélioration, il peut y avoir une plus grande coordination CEGEP-université.

Enfin l'autre estime que ce sont les universités qui pourraient répondre à cela, et que c'est un point très important. Une chose en tout cas manquerait dans la formation collégiale: la méthode de travail. Il y a la qualité du français aussi qui devrait être haussée. Enfin, si par analogie on dit que l'étudiant qui termine "son CEGEP" est un "produit" du CEGEP, fait-on un contrôle qualitatif du produit, a-t-on un moyen de contrôler les performances de ce produit, a-t-on des critères de mesure qui permettraient d'ajuster les programmes? Ces critères et ces moyens de mesure seraient à développer.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Voici un premier point de vue: de façon générale, je ne crois pas qu'on ait haussé le niveau des études, ni amélioré la pertinence des programmes conduisant à l'université. Il y a certainement des parties qui l'ont été, mais dans l'ensemble il y a recul global.

Un second point de vue: une fois que la formation scientifique et générale est assurée par le cycle collégial, on peut se demander si le CEGEP doit aussi donner des cours dont la pertinence est fonction de programmes universitaires? A des étudiants ayant reçu au collégial une bonne formation scientifique de base pertinente à un grand secteur d'activité au sein duquel se trouve la faculté universitaire visée, l'université ne pourrait-elle pas être l'institution à qui il revient de donner tous les cours nécessaires à ses programmes spécialisés?

Si plutôt, certains de ces cours commencent à être donnés au CEGEP, où devront les prendre ceux qui veulent accéder à l'université et qui n'ont pas ces pré-requis? Au CEGEP ou à l'université? Je

crois que l'université peut se doter des moyens de donner ces pré-requis à ceux qui ne les ont pas, afin d'être plus facilement accessible. Evidemment ça pose un problème de recoupement, car alors certains cours pourraient être donnés à la fois au CEGEP et à l'université. Mais si des pré-requis continuent d'être donnés au CEGEP, je crois que l'université doit compléter elle-même ce service auprès de ceux qu'il est logique d'accueillir même s'ils n'ont pas été au CEGEP; autrement l'accès à l'université pourrait être trop restrictif.

Un troisième point de vue: chances égales d'accès ou libre accès à l'université, oui. Mais on peut bien faire plus de diplômés universitaires que la société peut en utiliser, et ainsi créer des diplômés qui demeureront frustrés. On doit avoir plus de planification ou faire plus d'enquêtes, et diffuser davantage cette information aux étudiants; il faut leur fournir le tableau de la situation pour qu'au moins ils fassent un choix informé.

3.5 *Assurer la pertinence des programmes qui préparent au marché du travail, tant dans ses éléments de formation générale que dans ses éléments de préparation spécialisée pour répondre aux besoins du monde du travail et hausser le niveau des études.*

LES ETUDIANTS

Les étudiants du secteur professionnel sont préparés surtout sous le rapport de la théorie, mais ils manquent de pratique, de connexion avec le milieu de pratique en cours de formation. De plus, les champs de formation théorique sont mal définis par rapport aux be-

soins très variés du monde du travail.

LES PROFESSEURS

Dans le secteur des techniques, il y a des éléments de formation générale à connaître. Il faut répondre, non pas à tous les besoins, mais aux besoins raisonnables du marché du travail. Avoir une préoccupation pour l'ajustement au marché du travail ne signifie pas assumer complètement cet ajustement; les deux milieux ont leur part à faire; il faudrait déterminer où est le point de rencontre des deux.

Selon un autre, il faudrait favoriser les stages en cours de formation.

Une autre opinion: là-dessus je trouve que les employeurs (et les étudiants, insécures qu'ils sont par les temps qui courrent, s'enlignent là-dessus) ont tendance à exiger des étudiants spécialisés trop "en pointu", c'est-à-dire jusqu'au point de connaître le dernier modèle de leur machinerie. Etre pertinent au marché du travail, c'est plutôt être formé pour une fonction de travail qui a été bien identifiée; la tâche de donner l'entraînement à ses nouveaux employés ne peut être faite que par l'employeur et sur place.

LES ADMINISTRATEURS

Ici il y a des réserves à faire. Des programmes se sont développés sans qu'on ait été cherché la collaboration nécessaire du monde du travail, et sans qu'on ait analysé profondément les fonctions de travail (par exemples: techniques forestières, inhalothérapie, tech-

niques de sciences naturelles ne sont pas bien ajustés aux besoins du marché du travail). Donc on a peut-être des programmes non pertinents, mais cependant, pour l'ensemble, les programmes sont pertinents et il y a eu contact avec les milieux voulus.

LES PARENTS

Un parent qui a des employés venant du cours collégial, option techniques de génie civil, se trouve en mesure d'affirmer que ce programme est pertinent, que cela constitue un progrès par rapport à la situation antérieure et qu'à la lumière de cela, il estime que cet objectif est atteint. Il faudrait cependant que les corps professionnels reconnaissent que les programmes donnés par les CEGEP sont compatibles avec leurs exigences; alors l'Association des infirmières et des infirmiers de la Province de Québec devrait-elle encore faire passer un examen d'admission à la pratique aux diplômés des CEGEP?

Selon un autre, il s'agit là d'un objectif vraiment important. A l'occasion, il faut laisser tomber des programmes lorsqu'ils n'y a plus de marché. L'enseignement de l'administration a à être amélioré. Mais les programmes sont sûrement plus pertinents qu'au temps du cours classique. La formation générale est différente et je pense qu'elle est assez bonne pour ceux qui se dirigent à l'université, tout au moins en sciences sociales et en droit en tout cas, pour parler des secteurs que je connais le mieux. De plus, il y a aussi d'autres diffuseurs de culture générale à côté des CEGEP, telle la télévision, etc... Je crois que les jeunes sont mieux préparés que nous l'étions.

Selon l'autre, il faut éviter le danger d'examiner le milieu du travail et de dire "le milieu du travail est comme ça, on va former les gens pour ça". Il ne faut pas tout simplement exécuter les commandes de l'industrie telles quelles. Que les hommes d'affaires disent ce dont ils ont besoin, mais les CEGEP n'ont pas à prendre cela comme des modèles absolus et obligatoires. Avec les jeunes, il faut former des hommes et des femmes, les préparer pour qu'ils continuent à se développer sur le marché du travail, et non en faire des robots, pas plus que des rêveurs.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Un premier considère que dans certaines disciplines, l'affirmation semble très vraie, du moins d'après ce qu'il observe au CEGEP de Sainte-Foy. Mais on devrait y avoir plus "d'enseignement général pertinent à une situation professionnelle".

Un deuxième estime que tant que les employeurs ne seront pas présents dans le processus, on travaille à moitié.

Un troisième juge qu'il se fait un effort considérable pour s'ajuster aux besoins de la société, mais que dans les options techniques, il y aurait lieu d'instaurer des stages pratiques. Il ne semble pas qu'il y ait eu un effort concerté pour généraliser les stages en cours de formation; s'il y a lieu, le gouvernement pourrait subventionner les entreprises mises à contribution. Toutefois, je ne pense pas qu'on doive former des gens pour arriver "tout cuits" dans l'industrie. C'est à l'employeur à compléter sur l'acquis qu'est la formation de base.

Un quatrième affirme que dans l'ouverture des options, on devrait tenir compte davantage du marché du travail. Aussi les programmes devraient permettre des changements d'orientation en cours d'étude de même que par recyclage. Les options professionnelles d'un même secteur, par exemple secteur de la santé, devraient avoir une souche commune, ce qui, entre autres choses, faciliterait les changements d'orientation et le recyclage. Il y a des options à spécialisation trop restreinte, telle cytotechnologie; qu'une certaine polyvalence demeure dans la spécialisation.

3.6 *Renouveler les méthodes pédagogiques; favoriser des méthodes d'apprentissage plus efficaces.*

LES ETUDIANTS

On a essayé. Ici on vient d'améliorer le processus d'évaluation en y inscrivant plus de souplesse. Toutefois, il faudrait relâcher les liens qui retiennent tout le monde et laisser la liberté complète aux groupes sur la façon de s'y prendre pour arriver aux connaissances proposées. Il faudrait enlever de sur les professeurs et les étudiants le joug que constitue le régime pédagogique dans sa forme actuelle.

LES PROFESSEURS

L'apprentissage, c'est comme la participation: il y a une infinité de modes par lesquels il peut se réaliser. Le régime pédagogique devrait être bâti en conséquence. De plus, les modes pertinents ne le sont pas uniquement en fonction d'une discipline donnée, mais aussi en fonction des personnes en cause, le professeur et ses ressources, les

étudiants et leurs ressources.

Il ne faut cependant pas rêver qu'on pourrait se donner un Socrate par étudiant. Je crois qu'on met un peu plus l'accent sur la recherche en cette matière maintenant qu'il y a quelques années.

D'après un autre, pour cet objectif, la condition préalable ce n'est pas tellement les finances, ce sont plutôt les idées de "partnership", d'autonomie. Favoriser l'apprentissage, c'est favoriser le climat d'apprentissage; il faut connaître le processus d'apprentissage, tenir compte de la situation personnelle de chacun (comme le climat familial), de même que de la matière à apprendre. Ce ne sont pas les techniques audio-visuelles par elles-mêmes qui favorisent ça. C'est peut-être plutôt favoriser les échanges entre étudiants, entre les étudiants et les professeurs, entre l'étudiant et son maître, car chaque étudiant se reconnaît un maître au collège; c'est favoriser une relation très personnalisée d'un étudiant avec le professeur de son choix.

LES ADMINISTRATEURS

Le régime pédagogique ne prévoit pas qu'on puisse y inscrire des expériences; pris à la lettre, non seulement il n'est pas ouvert aux expériences, mais il les interdit; il n'est pas fait non plus en fonction de l'apprentissage de l'étudiant.

Quel effort a-t-il été fait en recherche et en animation pédagogique? Maintenant ça débloque plus (surtout que localement nous sommes en retard), mais cet objectif est encore à poursuivre et on est loin de l'avoir atteint. La variété des moyens d'apprentissage mis à la

disposition des étudiants n'est pas très grande: apprentissage davantage individualisé, etc... Mais ces autres genres de modèles d'apprentissage, est-ce qu'on aurait les ressources pour les appliquer?

LES PARENTS

D'après un parent, une façon de renouveler les méthodes pédagogiques pour le secteur professionnel, serait d'adopter le système de l'alternance des stages et de la scolarité, avec, par exemple 4 mois d'étude - 4 mois de travail. Un tel système pourrait intégrer les préoccupations actuelles de l'apprentissage et du travail d'été. Pour le secteur général, il faut améliorer la méthode de travail inculquée, développer davantage l'aptitude à systématiser et mesurer l'efficacité de la méthode inculquée.

Selon un autre, l'enseignement est beaucoup moins traditionnel et doctrinal qu'avant. On fait davantage appel au travail d'équipe, de même qu'aux discussions et confrontations avec les étudiants; c'est une façon plus formatrice d'atteindre la vérité. C'est un cheminement laborieux et parsemé d'erreurs et d'échecs, mais tant que la proportion est acceptable ça va.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Il y a là un rôle pour la commission pédagogique comme agent de changement. Les services pédagogiques aussi. Est-ce que depuis cinq ans les situations d'apprentissage ont vraiment changé?

3.7 *Asswier aux étudiants une meilleure orientation, un programme d'études qui tienne compte davantage des motivations, des goûts et talents propres à chacun, d'une part, et des besoins de la société de demain, d'autre part; un programme d'études qui s'adapte à l'adolescent de 17-19 ans, qui diminue les cas d'abandons et d'échecs, qui prépare mieux à la vie.*

LES ETUDIANTS

L'un se demande jusqu'à quel point ça été réalisé: "Les cas de "drop out" m'apparaissent plus fréquents qu'auparavant. La dépersonnalisation est ressentie par plusieurs: 3,800 étudiants, classes surgonflées, pas assez de place pour l'expression".

L'autre opine: c'est un beau rêve en couleur. Il synthétise tous les autres objectifs, mais aussitôt qu'on veut vraiment faire ça, arrivent les pressions des structures hiérarchiques et des finances.

LES PROFESSEURS

L'étudiant doit aimer ce qu'il étudie; la qualité du milieu, c'est d'abord la qualité de la pédagogie qui fait que les étudiants aiment ce qu'ils font. Les services auxiliaires c'est important après; cependant il faut organiser l'information et l'éducation sur ces services.

Autre point de vue: la façon dont on choisit les étudiants, c'est-à-dire sur dossier, sans les rencontrer, ne favorise pas l'atteinte de cet objectif.

Autre point de vue: la principale remarque que m'inspire l'énoncé de cet objectif est la suivante: il me semble que tout le monde doit être d'accord avec cet objectif; ce qu'il faudrait c'est que notre CEGEP essaie de le traduire en termes de programmes d'opération, c'est-à-dire en objectifs propres à lui et vers lesquels il orienterait lucidement ses ressources et ses activités. De plus, cette définition d'objectifs et de programmes d'action devrait être complétée par la mise au point graduelle d'une batterie d'indicateurs de performance à l'égard de chacun de ces objectifs, dont la lecture périodique indiquerait le progrès réalisé ou les changements de cap à réaliser.

LES ADMINISTRATEURS

Concernant les abandons et les échecs, on n'a jamais eu jusqu'à maintenant ce type d'information de façon suffisante. Mais il semble en effet qu'ils sont très nombreux; on avance la proportion de 40% seulement pour ceux qui compléteraient leurs études collégiales dans le temps prévu.

Motivations, goûts et talents, il n'est pas sûr que les étudiants eux-mêmes obéissent d'abord à ces mobiles plutôt qu'aux possibilités d'embauche et à la sécurité. Il y aura toujours des limites imposées par le marché du travail.

Les besoins de la société de demain, c'est une tâche bien difficile de les prévoir, car on en peut guère voir au-delà d'une couple d'années.

En ce qui concerne la préparation à la vie, je ne suis pas

porté à voir de problèmes majeurs. Il reste cependant à améliorer les modes d'apprentissage et à diminuer la spécialisation au profit de la formation générale, sans quoi on risque d'avoir des gens dépourvus devant les changements et dans leur temps de loisirs.

LES PARENTS

Selon un premier, le joint entre les goûts et les talents d'une part et les besoins de la société d'autre part est un joint difficile à faire. Je crois qu'au début on a beaucoup servi les goûts, maintenant on sert mieux les besoins de la société. Les besoins doivent être prévus et communiqués efficacement et à temps, et la conciliation des goûts et des besoins pourra se faire. Ce n'est pas terminé ça, c'est encore à travailler.

Selon un autre, les goûts il faut les former. A date on a suivi les goûts et on n'a pas su définir les besoins de la société de demain. Il est vrai que c'est extrêmement difficile; on s'est souvent trompé. On ne peut guère prévoir plus que 3 ans d'avance; et il y a aussi le problème du décalage entre la prévision et la décision. A la fin, il faudrait peut-être s'occuper de l'homme lui-même, le rendre capable d'être heureux et c'est lui qui définirait les besoins au fur et à mesure.

D'après l'autre, se prononcer sur la situation évoquée par cet objectif serait assez hasardeux. D'abord à propos de l'orientation: avec un plus grand éventail, il y a plus de choix mais c'est justement plus difficile de s'orienter; il y a plus de gens qui peuvent s'écarter.

Cependant, si on continuait d'offrir seulement les choix qu'il y avait avant, il y aurait plus d'abandons. Maintenant quelqu'un peut se réorienter, c'est une amélioration.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Une première opinion: on a failli misérablement à ajuster l'enseignement globalement aux besoins de la société; il a trop été ajusté aux goûts. C'est un faux objectif; il faut viser la qualité, il ne faut pas essayer de faire faire à quelqu'un, par des moyens de facilité, ce qu'il ne peut pas faire ou ne veut pas faire. Voici une règle qui devrait être appliquée: "tu travailles pour réussir et tu passes, mais tu ne restes pas cinq ans au CEGEP". La règle devrait être absolue de ne pas prendre plus de 5 sessions pour faire un cours de 4.

Une deuxième opinion: on essaie d'y atteindre le mieux possible. Les services d'orientation ne paraissent pas réussir à fournir l'appui dont les étudiants auraient besoin. Est-ce une question de technique ou de méthode de la profession, ou une question de ressources insuffisantes?

Une troisième opinion: les orientations sont choisies sur la base des goûts plutôt que des débouchés rémunérables; l'attention des étudiants devrait être attirée sur le fait que certains de ces débouchés rémunérables peuvent être connexes à ceux non rémunérables qui correspondent aux goûts immédiats.

Une quatrième opinion: les besoins de demain, est-ce que le CEGEP de chaque région les connaît, est-ce qu'il les inventorie?

Pour réviser les vocations régionales de chaque CEGEP, il faut ce préalable d'inventaire des besoins par chaque collège et mise en commun entre les CEGEP d'une même région.

Commentaires additionnels: sur l'institution cégépienne.

LES ETUDIANTS

Dans sa forme actuelle, le CEGEP prépare trop au marché du travail pour ce qu'il prépare à la vie. Il n'y a pas cette formation générale que constitue la prise de conscience de soi-même, l'initiation à la vie collective, l'expression de ses pensées, tout ça à un âge où c'est précisément le temps. Le gouvernement a royalement manqué son coup. On n'a pas considéré les besoins humanitaires de la société étudiante.

LES PROFESSEURS

L'état de l'enseignement collégial, c'est que c'est un enseignement d'allure universitaire, et que le professeur est parfois trop loin de l'étudiant. D'autre part, les CEGEP n'ont pas de liberté, le gouvernement contrôle trop et s'impose partout; donc les gens sont moins intéressés.

Selon un autre, les programmes devraient s'intéresser non seulement à l'art de travailler, mais aussi à des aspects élémentaires de l'art de vivre: manger, s'habiller, respirer l'air pur, etc...

LES ADMINISTRATEURS

Rien.

LES PARENTS

Le CEGEP c'est une bonne réalisation. Je suis optimiste avec ce qu'il y a maintenant. Les CEGEP ont été décriés, mais il faut dire que le groupe des institutions privées avait intérêt à les décrier. Ils n'ont pas évolué en vase clos; ils ont été mêlés aux débats et évolutions en cours dans la société, ils les ont influencés, ils ont pu les ralentir ou les accélérer.

Dorénavant, je crois que ce sont les relations CEGEP-Ministère qui doivent s'assouplir; c'est ça le prochain objectif. C'est un Ministère trop lourd, qui dialogue difficilement avec la population; vraiment il faut qu'il y ait assouplissement de ces relations. Dans 5 ans, on fera un autre bilan.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Compte tenu du contexte dans lequel ça s'est fait, l'état de l'enseignement collégial est acceptable; il est valable. Mais il y aurait des réorientations nécessaires pour que ça devienne rentable.

Les besoins sont relatifs aux choses suivantes: la transition du secondaire au CEGEP est trop raide. Le seuil d'entrée devrait être fonction de l'objectif général à atteindre avec ce niveau d'enseignement.

L'emphase devrait être mise sur les besoins réels, non pas imaginaires, de notre société, au détriment des goûts faciles des étudiants à l'âge où ils entrent au CEGEP.

Il faudrait arrêter de se leurrer avec la démocratisation et mettre plus l'accent sur la compétence. Tout le monde se réunit quelque part pour parler des problèmes du voisin, mais personne ne fait ce qu'il a professionnellement à faire. Le système souffre de facilité, ce qui est le grand défaut de notre société québécoise.

L'idée de faire du CEGEP un milieu de vie est un objectif qui m'apparaît douteux. On y a consacré passablement trop d'efforts au profit d'une minorité qui n'est pas constituées des meilleurs éléments, c'est-à-dire ces étudiants qui sont d'éternels cégépiens. Le CEGEP c'est d'abord un milieu de formation dans un cadre de vie plaisant. Mais déplacer le milieu de vie c'est peu valable et ça donne une bien piètre préparation à la vie future. Et les gens en veulent de moins en moins de ce genre de milieu artificiel.

Malgré tout cela, le bilan des six dernières années est certainement positif pour notre société, mais à coût global qu'on aura de la misère à soutenir bien bien longtemps.

Un autre interlocuteur a souligné le problème suivant: l'évaluation des CEGEP les uns par rapport aux autres pour rendre justice aux diplômés qui posent leur candidature aux universités. C'est un problème à régler; les universités sont très démunies et ne savent pas par quel bout le prendre. Peut-être devrait-il y avoir un certain "agrément" de chaque collège. Car si on ne peut juger de la valeur d'un homme à l'aide des tests, il faut s'en rapporter aux résultats scolaires, mais encore faut-il qu'ils soient comparables d'un CEGEP à l'autre.

Commentaires additionnels: sur le conseil d'administration.

LES ETUDIANTS

C'est une bonne chose que des étudiants soient membres du conseil d'administration, mais il est un peu difficile pour un étudiant de bien faire sa place là, de bien participer là, à cause de son manque d'expérience à côté des autres. En tout cas, deux ce n'est pas assez.

LES PROFESSEURS

Quant à sa composition, il devrait être un peu moins nombreux, plus équilibré et plus stable. J'y verrais trois étudiants, trois professeurs, trois socio-économiques ayant chacun un mandat de trois ans, de durée indépendante de leur qualité, et renouvelable par tiers à chaque année, avec entrée en fonction automatique à date fixe, sous réserve de confirmation ultérieure par le Lieutenant-gouverneur en conseil, ou simplement par le Ministre. A eux, s'ajouteraient trois administrateurs, le directeur général, le directeur des services pédagogiques et un autre au choix des onze membres du conseil, ce dernier avec mandat de trois ans.

Un autre affirme: j'ai l'impression d'être inutile en tant que membre du conseil d'administration. Pour leur part, les parents ne sont pas au courant des problèmes qu'il y a à l'intérieur d'un collège, et ils ont à voter sur des choses parfois importantes pour le collège. On devrait peut-être davantage chercher à recruter des membres dans le milieu direct ou indirect de l'éducation; avoir un enfant au CEGEP n'est pas un bon critère de recrutement. De plus, la façon de travailler du conseil est nulle. Les documents n'arrivent souvent que le vendredi

pour la réunion du lundi; on ne peut pas se rencontrer, se consulter, "s'inter-informer" d'avance. On donne notre étampe.

Selon un autre, les professeurs et les étudiants ne sont pas assez nombreux. De plus, le conseil d'administration n'a pas assumé les impératifs de fonctionnement d'un organisme de cette nature; il ne fonctionne que de façon technique. Il n'y a pas de dynamique de groupe; la jonction entre les différentes expériences des groupes participants n'est pas faite. Il y a des groupes (les professeurs et les étudiants) dont on dirait qu'on ne leur reconnait pour fonction que de faire le quorum; ce que les professeurs apportent dans les débats est sous-estimé. Sans les professeurs et les étudiants, on n'aurait pas eu quorum la plupart du temps. Eux ils s'y intéressent malgré tout au conseil d'administration, mais il faudrait peut-être le satisfaire davantage cet intérêt-là.

Les membres socio-économiques devraient être mandatés par leurs groupes. De plus, ils ont à articuler non seulement des problèmes purement matériels, mais ils sont là aussi pour articuler des débats possibles. Le conseil est toujours en assemblée plénière, mais on ne discute jamais, on n'est jamais sur des cas. Il faudrait structurer des débats, disons un par mois, qui aboutiraient à des directives aux cadres. Le conseil n'est jamais dans son rôle d'arbitre.

LES ADMINISTRATEURS

C'est un organisme qui m'a paru être là simplement pour entériner. Le temps que les membres ont à y consacrer ne leur permet pas de jouer un rôle éclairé. C'est un tampon administratif. Il devrait jouer un rôle plus accentué dans l'orientation de l'institution.

LES PARENTS

Je suis surpris de voir qu'il n'y a pas plus de choses importantes que cela à discuter et à décider au conseil d'administration. Est-ce que trop de ces décisions sont prises à un niveau supérieur ou est-ce qu'elles sont surtout déléguées à des instances internes? En tout cas, il n'y a pas de décisions à prendre qui pourraient marquer le collège et son évolution. Cela n'encourage pas l'apport des parents et des autres. Le style de travail du conseil est à corriger aussi; on ne se connait pas et on n'est pas alimenté des études et documents qu'il faut pour la prise de décision, s'il y a décision à prendre.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Je suis en train de m'apprivoiser à cette idée de la composition du conseil où se retrouvent des professeurs syndiqués et des parents; la représentation des intérêts variés, c'est plus positif que négatif. C'est une formule qui est bonne dans les circonstances.

Un autre affirme: je ferais disparaître le caractère représentatif, au sens de désigné par élection. Et aussi j'adopterais un terme uniforme de trois ans, quoiqu'il advienne de la qualité pour laquelle quelqu'un a été choisi. Il faudrait enfin réduire le nombre un peu, peut-être à 12 personnes motivées et conscientes du rôle social que ça comporte.

Selon un autre: n'y aurait-il pas quelque chose à faire pour assouplir le mode de nomination des membres qui remonte jusqu'au Lieutenant-gouverneur en conseil, surtout dans le cas de ceux pour les-

quels il ne s'agit que d'une confirmation pusqu'ils sont désignés par des groupes?

Un dernier déplore le trop grand mouvement de succession des membres au sein du conseil, de même que les délais inutiles entre la désignation et la nomination.

Quant au fonctionnement, quelqu'un suggère qu'un document de synthèse bref présente chaque problème à l'ordre du jour et qu'il soit communiqué avec la convocation une semaine à l'avance pour qu'on ne soit pas obligé d'improviser.

Selon un autre, le rythme des rencontres est suffisant. Mais quant à leur contenu, ses premières années d'expérience l'ont déçu; on n'y traitait que du superficiel. Les grandes orientations de la maison, ses voies d'enracinement dans le milieu n'ont jamais été discutées alors que c'est précisément le rôle du conseil d'administration de se prononcer là-dessus. Le conseil est trop limité à l'application de la règlementation du Ministère.

Commentaires additionnels: sur la présente étude du Conseil supérieur de l'éducation.

LES ETUDIANTS

L'un trouve que cette étude est plus ou moins valable parce qu'elle n'est pas assez systématique, il se demande comment le Conseil supérieur de l'éducation va arriver à produire un rapport valable. Aussi, elle ne tient pas compte des proportions, c'est-à-dire qu'elle ne tou-

che pas assez la masse étudiante, en même temps qu'elle le fait par des moyens très sommaires.

L'autre trouve que c'est sans espoir ce qu'on fait là: ça va aller dans les classeurs. "J'ai pas confiance en ça".

LES PROFESSEURS

Selon un premier, il n'y a rien à attendre de cela, si on se fie à ce qui est arrivé auparavant aux rapports et avis du Conseil supérieur.

Selon un autre, il est vrai que le fait que cette étude ait été commandée au Conseil supérieur par le Ministre n'est pas une garantie qu'il va vraiment en prendre les résultats en considération. Mais je ne serais pas surpris qu'avant longtemps les abus de centralisation et d'uniformité, que commet le Ministère, provoquent un tollé assez généralisé, non seulement chez les clientèles et employés des réseaux, mais chez les administrateurs locaux eux-mêmes, pour amener le gouvernement à vouloir faire quelque chose.

LES ADMINISTRATEURS

Rien.

LES PARENTS

Rien.

LES SOCIO-ECONOMIQUES

Rien.

ANNEXE I

Conseil supérieur de l'éducation
50, RUE SAINT-JOSEPH EST, QUÉBEC G1A 1N4

Superior Council of Education
50 ST. JOSEPH STREET EAST, QUEBEC G1A 1N4

Québec, le 6 septembre 1973

Monsieur Ghislain Jobin
Directeur général
Collège de Sainte-Foy
2410, chemin Sainte-Foy
Québec 10

Monsieur le directeur général

Comme vous le savez déjà, le Conseil supérieur de l'éducation, à la demande du ministre de l'Education, a entrepris une étude sur l'enseignement collégial au Québec. Après une période initiale de recherche et d'organisation, nous sommes maintenant prêts à commencer la consultation auprès des collèges, des institutions et des organismes reliés ou intéressés à l'enseignement collégial.

Le document ci-joint vous fera connaître l'ensemble des points sur lesquels nous éprouvons le besoin de consulter. Les personnes et les groupes consultés seront libres de traiter de préférence les points qui les intéressent plus particulièrement, d'en ignorer tout à fait un certain nombre, ou d'en ajouter que nous n'aurions pas prévus.

Vous verrez également, à la lecture du document, que la consultation se fera en deux étapes: la première prévoit essentiellement la réflexion individuelle ou collective des gens concernés, la rédaction et la remise de leurs conclusions, enfin la synthèse de l'ensemble des réponses que nous aurons reçues; la seconde étape donnera lieu à des rencontres publiques régionales au cours desquelles les membres du Conseil supérieur discuteront avec le milieu des principales recommandations qui se seront dégagées de la première consultation et des hypothèses d'orientation qu'il sera alors possible de formuler. Nous espérons de cette façon permettre à tout le monde de s'exprimer et de participer non seulement à fournir de l'information au Conseil, mais à l'élaboration des recommandations qui seront faites au ministre de l'Education.

Nous sommes conscients de l'importance capitale de votre collaboration pour garantir la validité et le succès de l'étude que nous entreprenons. Nous avons besoin de votre avis; nous avons également besoin de votre concours pour inciter les divers composants de votre collège à prendre part le plus efficacement possible à nos travaux. A cette fin, nous transmettons, en même temps qu'à vous-même, un dossier d'information aux membres de votre Conseil d'administration et à vos principaux adjoints. Des copies supplémentaires sont disponibles et vous seront expédiées sur demande. De plus, nous nous proposons d'aller vous visiter d'ici à la fin d'octobre pour discuter, avec vous et avec ceux que vous jugerez opportun de nous faire rencontrer, des modalités de la consultation dans votre collège et dans la région.

Comptant sur un accueil favorable de votre part, nous vous remercions à l'avance, monsieur le directeur général, de votre collaboration, et vous prions d'agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Le Secrétaire général

Gilbert Desrosiers

gd.jld.6.931

ETUDE

sur L'ETAT ET LES BESOINS DE L'ENSEIGNEMENT COLLEGIAL

par le Conseil supérieur de l'éducation

Renseignements à l'usage des consultants

A- Nature et but de l'étude

B- Plan général de l'étude

C- Les questions que le Conseil supérieur se pose et qu'il pose à ces consultants

D- Les étapes de la consultation

Source: CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION

Septembre 1973

A - NATURE ET BUT DE L'ETUDE

En entreprenant de faire une étude et de présenter un avis sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial, le Conseil supérieur de l'éducation veut contribuer à améliorer le système d'enseignement collégial en proposant, pour les années 1975-80, des objectifs et des conditions de réalisation adaptés à une situation qu'il faut déjà prévoir.

Une telle prospective doit s'appuyer sur une bonne connaissance de la situation actuelle et de l'expérience accumulée par les collèges depuis quelques années. C'est pourquoi l'étude menée par le Conseil comporte une partie bilan. Ce bilan doit donc être vu comme un élément de prospective, non comme le procès des institutions ou des administrations particulières.

B - PLAN GENERAL DE L'ETUDE

Le Conseil entend faire son étude en partant des objectifs, plus ou moins explicites, qu'on voulait atteindre quand on a réorganisé, il y a quelques années, l'enseignement collégial. De l'analyse des documents écrits qui ont préparé et accompagné la réorganisation se dégagent déjà un certain nombre de ces objectifs de départ; la consultation permettra sans doute de les préciser ou d'en compléter la liste.

Pour l'instant, on peut retenir que les artisans de la réforme de l'enseignement collégial voulaient:

1. DEMOCRATISER L'ENSEIGNEMENT COLLEGIAL, c.-à-d.

   1.1 - Rendre accessible l'enseignement collégial au plus grand nombre possible d'étudiants réguliers et d'adultes, tout en tenant compte des goûts et des talents.

   1.2 - Hausser le taux de fréquentation scolaire.

   1.3 - Regrouper dans un même milieu social les étudiants de l'enseignement pré-universitaire et de l'enseignement technique, en vue de rapprocher les futurs "techniciens" et les futurs "professionnels". Faire du collège un milieu pluraliste, sans distinction de race, de confessionnalité, de sexe, d'âge ou de culture.

1.4 - Créer un lieu de participation, en faisant du collège:

1.4.1 - Un partenaire de l'état;
1.4.2 - Une institution au service du milieu;
1.4.3 - Une institution où toutes les personnes intéressées (administrateurs, étudiants, parents éducateurs et enseignants) participent à l'administration, à l'établissement des politiques, à la vie même de l'institution.

2. RATIONALISER LE DEVELOPPEMENT DE L'ENSEIGNEMENT POST-SECONDAIRE, c.-à-d.

2.1 - Créer un nouveau cycle d'enseignement qui assure la transition entre le secondaire et l'université, un niveau distinct qui prépare d'une part à l'université et d'autre part au marché du travail.

2.2 - Créer un niveau d'enseignement polyvalent, par son double caractère pré-universitaire et professionnel, par la variété de ses concentrations et de ses spécialisations, par la souplesse de ses organismes, par la double préoccupation de formation générale et de début de spécialisation.

2.3 - Assurer une meilleure utilisation des ressources matérielles et humaines disponibles, par le regroupement des institutions, la coordination et la planification du développement de l'enseignement collégial.

3. AMELIORER L'ENSEIGNEMENT, c.-à-d.

3.1 - Assurer à l'enseignement collégial les ressources physiques et financières (constructions, équipement, laboratoires) requises pour un développement rapide;

3.2 - Doter les collèges de meilleurs services: orientation, santé, placement des étudiants, bibliothèque, audio-visuel, recherche, aide pédagogique individuelle;

3.3 - Recruter un personnel qualifié, lui donner un encadrement amélioré et favoriser les relations maître/étudiant;

3.4 - Coordonner et assurer la pertinence des programmes qui préparent à l'université et hausser le niveau des études;

3.5 - Assurer la pertinence des programmes qui préparent au marché du travail, tant dans ses éléments de formation générale que dans ses éléments de préparation spécialisée pour répondre aux besoins du monde du travail et hausser le niveau des études;

3.6 - Renouveler les méthodes pédagogiques; favoriser des méthodes d'apprentissage plus efficaces;

3.7 - Assurer aux étudiants une meilleure orientation, un programme d'études qui tienne compte davantage des motivations, des goûts et talents propres à chacun, d'une part, et des besoins de la société de demain, d'autre part; un programme d'études qui s'adapte à l'adolescent de 17-19 ans, qui diminue les cas d'abandons et d'échecs, qui prépare mieux à la vie.

C- LES QUESTIONS QUE LE CONSEIL SUPERIEUR SE POSE ET QU'IL POSE AUX PERSONNES, ASSOCIATIONS ET ORGANISMES QU'IL DESIRE CONSULTER POUR LES FINS DE SON ETUDE SUR L'ENSEIGNEMENT COLLEGIAL.

N.B. Il est bien entendu que les personnes et les organismes consultés n'ont pas à donner un avis sur tous les points. Chacun peut choisir selon ses intérêts et sa compétence parmi les objectifs ou les questions qu'on propose, et même ajouter des sujets qu'on n'a pas prévus ici.

1. La liste des objectifs énumérés plus haut est-elle exhaustive et bien conforme aux intentions exprimées par les promoteurs de la réforme de l'enseignement collégial? Ces objectifs ont-ils été suffisamment explicites et mesurables? D'autres objectifs se sont-ils ajoutés depuis 1967? Ces objectifs étaient-ils acceptables et ont-ils été effectivement acceptés par toutes les personnes intéressées à l'enseignement collégial?

2. Dans quelle mesure chacun des objectifs a-t-il été atteint?

3. Qu'est-ce qui a favorisé ou défavorisé l'atteinte de tel ou tel objectif (facteurs externes et internes au système de l'enseignement collégial: ressources, pertinence de l'objectif, structures administratives, etc)?

4. Compte tenu de la situation prévisible des années 1975-80 (ressources humaines et financières, évolution des mentalités et du marché du travail, évolution des relations maître-étudiant, etc.), quels sont les objectifs nouveaux à fixer, les objectifs initiaux à abandonner, à corriger ou à retenir tels quels?

5. Quelles sont les ressources humaines et physiques à prévoir et les conditions préalables (structures fonctionnelles, communications, régime pédagogique, etc) à satisfaire pour atteindre les objectifs qu'on aura donnés à l'enseignement collégial pour les années 1975-80?

D - LES ETAPES DE LA CONSULTATION

Pour mener à bien son étude, le Conseil supérieur aura besoin de consulter très largement les personnes, les associations ou les organismes reliés à l'enseignement collégial. Etant donné, par ailleurs, l'échéance très courte qu'on doit respecter, il faudra compter encore plus que d'habitude sur la diligence des consultants et sur l'efficacité de leurs rencontres avec le Conseil.

Ces considérations ont conduit les responsables de l'étude à prévoir deux étapes de consultation:

Première étape (septembre - décembre 1973) Les personnes, les groupements ou les organismes intéressés à l'enseignement collégial sont invités à réfléchir sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial, à se poser, entre autres, les questions que le Conseil se pose (cf. page précédente), et à donner par écrit au secrétariat du Conseil supérieur, avant le 25 décembre 1973, les réponses individuelles ou collectives qu'ils auront trouvées. Un comité spécial fera ensuite la synthèse des réponses alors recueillies.

Durant cette étape, des membres du Conseil, individuellement, iront rencontrer le plus de personnes et d'organismes possible pour amorcer le dialogue et préparer les rencontres publiques.

Deuxième étape (janvier - avril 1974) Des rencontres publiques seront organisées dans toutes les régions du Québec. Tous ceux qui auront fait parvenir un mémoire au Conseil supérieur seront, à ce moment, invités d'une part à participer à des échanges de points de vue à partir de questions suscitées par la synthèse des mémoires de la région ou de l'ensemble du Québec, et d'autre part, à se prononcer sur des projets de recommandations qui auront pu déjà se dégager de la première étape de consultation.

Pour toute information, ou demande d'exemplaires supplémentaires de textes, s'adresser à:

Gilbert Desrosiers
Secrétaire général
Conseil supérieur de l'éducation
50, Saint-Joseph est
Québec (G1A 1H4)

Tél: 643-3850

cc.jb.6.931

ANNEXE II

COLLÈGE D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET PROFESSIONNEL DE SAINTE-FOY
2410, CHEMIN SAINTE-FOY, QUÉBEC 10e

COMMUNIQUE AUX MEMBRES

DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Lors d'une rencontre informelle des membres du Conseil d'administration en vue d'étudier la possibilité pour celui-ci de présenter un Mémoire au Conseil Supérieur de l'Education, sur l'état et les besoins de l'enseignement collégial depuis 1967,

Il a été décidé de confier au Comité exécutif de notre Collège le soin d'explorer divers moyens afin que chaque instance du Conseil puisse s'exprimer.

Le Comité exécutif a retenu l'hypothèse de confier à une personne, en l'occurrence Monsieur Bertrand Boivin, le soin de rencontrer individuellement tous les membres du Conseil d'administration afin de recueillir d'eux des commentaires sur le contenu et la réalisation des objectifs de l'enseignement collégial tels que proposés lors de l'implantation du réseau collégial au Québec.

Par la suite, Monsieur Boivin sera chargé de rédiger un Mémoire faisant état des réactions des divers groupes constituant notre Conseil d'administration (Socio-économiques, parents, professeurs, administrateurs et étudiants).

Espérant que vous serez en mesure de collaborer à l'étude qu'entend mener notre Collège afin de participer activement aux travaux du Conseil Supérieur de l'Education,

Je vous prie d'agréer l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Ghyslain Jobin
Directeur général

le 27 novembre 1973